



CRISTINA ISABEL
ISABELLE MENDONÇA
LUCAS ALVES
MÁRCIA DOMINGUES

PROJETO INTEGRADOR
GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS: ESTUDO DE CASO EMPRESA SEMPLUZ

CURITIBA
2016



CRISTINA ISABEL
ISABELLE MENDONÇA
LUCAS ALVES
MÁRCIA DOMINGUES

PROJETO INTEGRADOR
GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS: ESTUDO DE CASO EMPRESA SEMPLUZ

Trabalho de Conclusão de Curso graduação
apresentado como requisito à obtenção de grau
de tecnólogo em Gestão Comercial, da ESIC &
Marketing School.

Orientador: Elic Vodovoz.

CURITIBA
2016

LISTA DE ABREVIATURAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

ESIC – *Escuela Superior de Ingenieros Comerciales*

RH – Recursos Humanos

TCC - Trabalho de Conclusão de Cursos

LISTA DE TABELAS, FIGURAS E FLUXOS.

TABELA 1- Objetivos e metas estabelecidas para a SEMPLUZ

TABELA 2- Matriz de responsabilidades do projeto

TABELA 3- Orçamento dos gastos durante o projeto

TABELA 4- Representação da curva ABC de clientes

TABELA 5- Alternativas propostas

TABELA 6- Programação do evento

TABELA 7- Relatório Lucineia Agosto/2016

TABELA 8- Prêmio de um vendedor que atinge meta mensal

TABELA 9- Modelo onde vendedor atinge meta no último mês

TABELA 10- Atuação representante Marciano Bertella

FIGURA 1- Painel do modelo de negócio canvas

FIGURA 2- Fluxograma venda externa

FIGURA 3- Fluxograma venda interna

FIGURA 4- Divisão de região

FIGURA 5- Sistema da empresa sem informação

FIGURA 6- Mapa de localização do evento

FIGURA 7- Meta volume de vendas agosto

FIGURA 8- Total de vendas e margem agosto

FIGURA 9- Clientes atendidos e ticket médio

FIGURA 10- Faturamento Marciano

FIGURA 11- Clientes atendidos e margens

FIGURA 12- Número de pedidos e ticket médio

FIGURA 13- Declaração do proprietário

FIGURA 13- Cálculo de amostra

FLUXO 1- Processo de busca de informação

FLUXO 2- Fluxo pós informatização

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Consumo setorial de energia elétrica no Brasil

GRÁFICO 2- Evolução e participação do setor atacadista na economia

GRÁFICO 3- Mercado por região geográfica

GRÁFICO 4- Resultados do ano de 2015 por região econômica

GRÁFICO 5- Dados sob o aspecto do atendimento da empresa

GRÁFICO 6- Satisfação dos clientes das empresas distribuidoras de materiais elétricos em 2016

GRÁFICO 7- Satisfação dos clientes SEMPLUZ por tema

GRÁFICO 8- Percentual de vendas por vendedor

GRÁFICO 9- Análise mix de produtos SEMPLUZ

GRÁFICO 10 – Pergunta 1

GRÁFICO 11- Pergunta 2

GRÁFICO 12- Pergunta 3

GRÁFICO 13- Pergunta 4

GRÁFICO 14- Pergunta 5

GRÁFICO 15- Pergunta 6

GRÁFICO 16- Pergunta 7

GRÁFICO 17- Pergunta 8

GRÁFICO 18- Pergunta 9

GRÁFICO 19- Pergunta 10

GRÁFICO 20- Satisfação dos Clientes

GRÁFICO 21- Satisfação dos Clientes por temas

GRÁFICO 22- Satisfação média por atendimento

RESUMO

Para desenvolvimento do presente projeto na empresa Sempluz foram utilizadas técnicas de estudo e aplicações sobre gestão comercial, com o propósito de reestruturar e organizar o setor de vendas. Compreendendo que o setor comercial representa a imagem de uma empresa no mercado em que atua, o estudo tem como finalidade despertar a consciência na força de vendas em trabalhar com objetivos mensuráveis, quantificáveis e com prazos. O intuito do trabalho é estabelecer um processo contínuo, fazendo com que se torne rotina no dia-a-dia do vendedor a ação de trabalhar com indicadores, alinhando a estratégia definida aos objetivos almejados. Sendo assim o objetivo da consultoria é desenvolver uma ação que esteja de acordo com as expectativas do patrocinador. A consultoria tem por meta evidenciar, através do profissionalismo na forma de trabalho, que é possível alcançar resultados ainda melhores, proporcionando crescimentos substanciais desde que todos estejam envolvidos no processo.

Palavras Chave: Consultoria. Reestruturação. Organização. Comercial.

ABSTRACT

For the development of this project in Sempluz company study and application techniques were used on commercial management, in order to restructure and organize the sales departament. Realizing that the commercial sector is the image of a company in the market in which it operates, the study aims to raise awareness in the sales force to work with measurable objectives, measurable and time-bound. The work order is to establish an ongoing process, causing it to become routine day-to-day action seller to work with indicators, aligning the strategy set the desired goals. Thus the objective of the consultancy is to develop an action that is in accordance with the sponsor's expectations. The firm's goal is to show, through the professionalism in the way of working, it is possible to achieve even better results, providing substantial growth since everyone is involved.

Keywords: Consulting. Restructuring. Organization. Commercial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 CONSULTORIA.....	11
1.2 HISTÓRIA E MERCADO DE MATERIAIS ELÉTRICOS.....	12
1.2.1 MERCADO DE ILUMINAÇÃO.....	13
2 PLANO DE PROJETO.....	15
2.1 OBJETIVOS E METAS DO PROJETO.....	15
2.2 IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVA.....	16
2.3 ABRANGENCIA.....	16
2.4 EQUIPE DO PROJETO.....	17
2.4.1 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	17
2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO.....	18
2.6 ETAPAS DO PROJETO.....	19
2.7 COMUNICAÇÃO DO PROJETO.....	19
2.8 RECURSOS NECESSÁRIOS PARA O PROJETO.....	20
2.9 ORÇAMENTO DO PROJETO.....	20
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
3.1 SETOR DE VENDAS.....	21
3.2 COMERCIO ATACADISTA.....	22
3.3 ANÁLISE DE AMBIENTE.....	24
3.4 FORÇA DE VENDA.....	25
3.5 IMPORTANCIA DO MARKETING NA FORÇA DE VENDAS.....	26
3.6 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	27
3.7 CLIMA DE ORGANIZAÇÃO NA MOTIVAÇÃO.....	28
3.8 COMUNICAÇÃO INTERNA NA MOTIVAÇÃO.....	28
3.9 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	29
3.10 METAS.....	31
3.11 A IMPORTANCIA DO TREINAMENTO.....	32
3.12 PREÇO MÉDIO COMO INDICADOR DE REMUNERAÇÃO.....	33
3.13 REMUNERAÇÃO COMO IMPULSIONADOR DE RESULTADOS.....	34
3.14 CLIENTE COMO META.....	35
3.15 MODELO DE NEGÓCIOS CANVAS.....	36
4 PROJETO DE PESQUISA.....	38
4.1 DEFINIÇÃO.....	38
4.2 CONCEITO DE PESQUISA EM MARKETING.....	38
4.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	39
4.4 OBJETIVO DA PESQUISA.....	40
4.4.1 OBJETIVO GERAL.....	40
4.4.2 OBJETIVO ESPECIFICO.....	40
4.5 PÚBLICO DE PESQUISA.....	40
4.6 METODOLOGIA.....	40
4.6.1 FORÇA DE VENDAS.....	41
4.6.2 CLIENTES.....	41
4.6.3 CONCORRÊNCIA.....	42
4.7 EXECUÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA.....	42
5 DIAGNÓSTICO.....	45
5.1 AVALIAÇÃO DA CULTURA INTERNA.....	46
5.2 MAPA DE RISCOS DA EMPRESA SEMPLUZ.....	47
5.3 AVALIAÇÃO DO MERCADO DA EMPRESA SEMPLUZ.....	47
5.3.1 CONCORRENTES.....	47
5.3.2 CLIENTES.....	47
5.3.3 FORÇA DE VENDAS.....	48
5.3.4 PROBLEMAS DE GARGALOS.....	48
5.3.5 AVALIAÇÃO DO PORTIFÓLIO.....	49
5.4 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS.....	49
6 PROPOSTA DE CONSULTORIA.....	50
7 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	51
8 IMPLEMENTAÇÃO.....	52
8.1 DIVISÃO DA REGIÃO.....	54
8.1.2 INFORMAÇÃO TÉCNICA NO SISTEMA.....	55

8.1.3 TREINAMENTO TÉCNICO E PALESTRA MOTIVACIONAL.....	57
8.1.4 METAS E INDICADORES.....	59
8.1.5 SISTEMA DE PREMIAÇÃO MOTIVACIONAL.....	62
8.1.6 CONTRATAÇÃO DE VENDEDOR.....	64
9 AVALIAÇÃO DO ANDAMENTO DO PROJETO (PDCA).....	68
9.1 CANVAS.....	69
10 CONCLUSÃO.....	70
ANEXOS.....	71
REFERÊNCIAS.....	100

1INTRODUÇÃO

A consultoria em sua vertente científica aparece na história desde o início do século XX, com o surgimento dos primeiros estudos administrativos, porém sua popularidade entre os empresários fortaleceu-se após o *crash* da Bolsa de Valores em 1929, como um convite a antever-se a instabilidades financeiras, estratégicas e operacionais. Em conceito e prática, a consultoria apresenta-se como serviço de apoio aos gestores que lidam com a constante dubiedade do mercado nas organizações, com o propósito de assegurar-lhes em suas tomadas de decisões, definir a melhor alternativa de ação e a sustentabilidade empresarial.

Este projeto visa o estudo de caso da gestão de vendas da empresa Sempluz Distribuidora de Materiais Elétricos, o objetivo desse trabalho é realizar o diagnóstico da situação atual relativo aos canais de venda e relacionamento com clientes e buscar, em conjunto com as expectativas do proprietário da empresa, estratégias e ações que melhorem esses aspectos e possam indicar ou contribuir para o aumento do faturamento e melhorias nas práticas de venda da entidade, tendo por base os conteúdos acadêmicos disponíveis e os conhecimentos adquiridos ao longo dos dois anos estudados no curso de Gestão Comercial na instituição ESIC - Business & Marketing School. O intuito é consolidar os fundamentos sobre a importância da consultoria e definir ferramentas que conduzirão a empresa às melhorias.

Para início foram elaboradas pesquisas a respeito dos processos de vendas, mais informações da empresa com o proprietário, com a finalidade de traçar um diagnóstico atual da equipe comercial. Procurou-se indicar a partir do diagnóstico, ferramentas para melhoria de processos, com intuito de solucionar problemas encontrados.

Sendo assim, o projeto de consultoria visa a elaboração de ações que auxiliem a força de vendas como: treinamento técnico com fornecedores, criação e definição de metas e indicadores de performance para nortear e mensurar resultados e, sistemas informatizados que deem suporte aos colaboradores e clientes.

1.1 CONSULTORIA

A consultoria, em significado é prática, pode ser considerada milenar. Com origem no latim – *consultare* – tem registros de aplicação desde a vida primitiva e insciente dos antigos povos. Atualmente defende-se que o serviço de aconselhamento, geralmente ofertado de forma independente, é uma ferramenta de caráter estratégico na administração de empresas.

Diante o contexto de competitividade, fator inerente à modernidade, o sucesso organizacional depende de competências essenciais e clareza de objetivos por parte da gestão. Em determinado momento do ciclo produtivo, as organizações enfrentaram alguma dificuldade interna ou externa, que oferecerá risco ou oportunidade, contudo, trará algum tipo de mudança. E muitos casos, pensando em resultados em longo prazo, a consultoria atua como elo principal para que tais mudanças ocorram de modo assertivo tanto para as empresas, assim como seus gestores e colaboradores, o que nos faz interpretá-la sob uma ótica holística e de caráter relacional. (Gustavo e Magdalena Boog, 2002).

Block (2012) nos relembra que o consultor é “a pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder para produzir mudanças”, ou seja, é responsável pelo direcionamento, partindo da instituição a autoria destas mudanças.

Oliveira (2011) corrobora o fato que a consultoria é um método interativo entre uma pessoa externa e indireta à organização que se encarrega de ajudar os gestores e demais públicos internos nas tomadas de decisões. O autor divide o processo em etapas: definição do problema; desenvolvimento de possíveis soluções e a recomendação final.

Analisando vários autores, observou-se que há mescla entre a capacidade técnica de um profissional e a capacidade de expansão dentro de uma organização. Quanto aos benefícios às empresas, pode-se listar os seguintes:

- Fomento ao conhecimento e qualificação – preparo da equipe para mudanças;
- Identificação de inúmeros problemas e oportunidades de melhorias;
- Redução de riscos, custos e retrabalhos;

- Atualização dos objetivos e metas empresariais, assim como o alinhamento estratégico;
- Ponto de vista imparcial;
- Potencialização na hora de justificar decisões;
- Os benefícios da consultoria são no mínimo três vezes maiores que o investimento.

1.2 HISTÓRIA E MERCADO DE MATERIAIS ELÉTRICOS.

A JV BARBOSA SILVA, tendo como nome fantasia Sempluz é uma empresa familiar de pequeno porte, atua no ramo de atacadista, foi criada em 2009 iniciando suas atividades com 2 funcionários, após uma parceria com a importadora G20 do Brasil, onde seria única e exclusiva responsável pela distribuição dos produtos em todo o Paraná, os produtos comercializados eram: soquetes, controles, suportes e antenas de TV, luminárias de mesa, terminais e temporizadores.

Com o passar dos anos, o proprietário da Sempluz percebeu que aumentando o *mix* de produtos certamente aumentaria suas vendas junto ao mesmo público alvo sendo ele lojas de material elétrico, construção e iluminação. Incluindo então em seu portfólio, lâmpadas, interruptores, tomadas, ferragens e ferramentas. No ano de 2015 a Sempluz investiu em iluminação em Led, sendo seu carro chefe nos dias atuais. Hoje possui mais de 2200 itens em seu portfólio, em 2015 atingiu uma média de faturamento de R\$ 755.957,54 mês.

Sua equipe atual conta com 20 colaboradores, está localizada na cidade de Campo Magro, na Rodovia Gumercindo Boza, 13730 margens da BR 90.

Com entrega própria e parceria com transportadoras tornou-se referência no quesito entrega, é vista perante seus clientes como rápida e eficaz, com isso permite que o lojista trabalhe com o estoque físico da Sempluz relativizando ganho de tempo e também economia, além de possuir flexibilidade em prazos e preços atraentes.

Como dito anteriormente, seu segmento de atuação é o atacadista, que é o comércio direcionado ao varejo, onde concentra empresas com grande poder de barganha, que comprem em grandes quantidades, possuem preços e prazos diferenciados. São conhecidas também como distribuidor, fornecedor ou intermediário, tendo o privilégio de comprar direto da fábrica, distribuir em

quantidades menores no varejo, que atende o consumidor conforme sua necessidade.

1.2.1 MERCADO DE ILUMINAÇÃO

Já não é possível imaginar nossa existência sem o uso da eletricidade, ela gera força a aparelhos fundamentais para nosso estilo de vida moderno. Sabe-se que sua descoberta foi através do filósofo grego Tales de Mileto, quem deu origem ao nome *élektron*, posteriormente traduzido como eletricidade. Ao longo da evolução humana, variados especialistas e curiosos dedicaram seus esforços a entender a origem da luz e como transformá-la em algo útil para a sociedade, para eles essa carga não precisava ser estática, e sim uma força corrente, fonte alimentadora. Foi assim que surgiu a bateria, o para-raios, a lâmpada, o aperfeiçoamento das indústrias e aparelhos eletrônicos.

Embora outros tenham inventando diferentes tipos de lâmpadas, a primeira lâmpada incandescente de caráter comerciável, foi obra de Thomas Edison em 1879, sendo considerada hoje, uma dos inventos mais importantes da história. Além de substituir o poluente e perigoso lampião, fomentou o avanço do setor elétrico e avanços tecnológicos. A comercialização teve partida nos Estados Unidos, com a fundação da *Edison Electric Light Company*, que anos depois se uniu com a multinacional General Electric (GE). A partir de então, a energia tornou-se parte essencial para o desenvolvimento das cidades e progresso da vida humana.

Atualmente o consumo elétrico mundial, de acordo com a Eletrobrás, encontra-se a China com 27,5% do consumo total, Estados Unidos com 14,7%, Índia com 7,8%, Rússia representando 3,9% e o Brasil com 2,9%, que em 15 anos teve aumento de 55,4% no avanço no setor. Porém apesar de possuir diferentes fontes energéticas, ainda segue atrás dos países mais desenvolvidos.

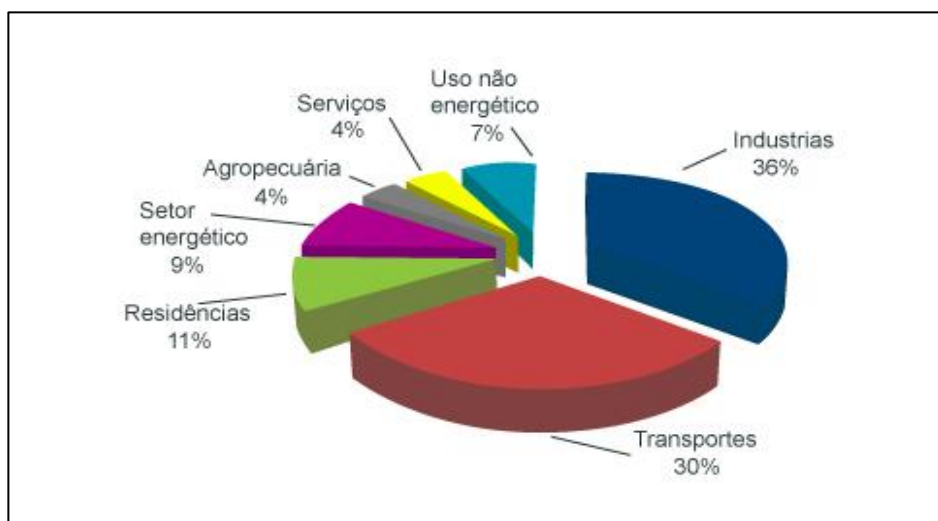
Essa realidade é corroborada pela análise de mercado feita pela Abilux (Associação Brasileira da Indústria de Iluminação), onde explica que após o racionamento de energia vividos em 2001, o Brasil se viu obrigado a fornecer mercadorias mais econômicas e não conseguiu competir com as lâmpadas

chinesas, dotadas de maior qualidade, optando assim, pela importação do produto, o que hoje corresponde a mais de 90%.

O mercado nacional passa por outro momento importante, o fim da comercialização das lâmpadas incandescentes, que serão retiradas até o fim de junho de 2016. Essa mudança traz à tona a oportunidade de impulsionar a fabricação das lâmpadas de LED, que são econômicas, ecologicamente corretas e com maior tempo de vida útil. A participação deste produto, embora tenha sido inventado em 1961, só ganhou força em 1999 e hoje corresponde a 30% das vendas anuais.

Apesar deste cenário de incertezas, o serviço no Brasil é o segundo melhor avaliado pela população, com aprovação de 76%, o que indica grandes oportunidades de crescimento e inovação. Como pode ser observado no gráfico abaixo, quanto sua participação por setor, a Eletrobrás aponta que 36% resume-se ao consumo industrial e 11% como residencial. Estes dados fortalecem a credibilidade da expansão no mercado. Quem usa a energia no Brasil?

GRÁFICO 1: CONSUMO SETORIAL DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL



Fonte: Eletrobrás (2016)

2 PLANO DO PROJETO

O plano do projeto aponta como ele será executado, acompanhado e controlado, através de documentos sendo eles relatórios com as atividades a serem realizadas, quais pessoas e o tempo necessário para cada tarefa. Serve para mapear e orientar o passo a passo do projeto para chegar ao objetivo proposto.

Para criação do plano teve a presença dos alunos da Faculdade Esic junto ao proprietário da empresa Sempluz, onde identificou-se os principais problemas na gestão da empresa e assim foi proposto sugestões de melhoria para a Força de vendas.

2.1 OBJETIVOS E METAS DO PROJETO

Os objetivos e metas que permeiam a consultoria, foram estabelecidos de acordo com a diretoria da Sempluz, foram criados por meio das análises de três fatores centrais: as expectativas do proprietário, visão dos clientes e visão sob o aspecto da força de vendas. Esses objetivos se deram através das pesquisas, é a base de todo ensejo da consultoria em melhorar o setor comercial.

A tabela abaixo demonstra os objetivos e metas propostos pela consultoria.

TABELA 1: OBJETIVOS E METAS ESTABELECIDOS PARA SEMPLUZ

Objetivos propostos para a consultoria	Metas propostas pela consultoria
Compreender a empresa e a concorrência.	Delimitar região, para que ocorra fidelização e possibilidades de crescimento no mercado onde atua bem como a abertura de novos territórios.
Verificar junto aos clientes ativos o grau de satisfação dos mesmos junto aos serviços prestados pela empresa.	Realizar pesquisa via e-mail extrair dados e informações, verificar suas necessidades e sugestões de melhoria.
Identificar melhorias que possam refletir positivamente em seu faturamento e qualidade nos serviços prestados pelos seus funcionários.	Pesquisar processos e comparar processos com teoria Sugerir implantação de políticas de treinamentos, visando capacitá-los, assim como motivá-los.
Analisar as possibilidades de aumentar as vendas da empresa.	Sugerir processos e ferramentas Criar campanha de incentivo, tendo como parâmetros o atingimento de Metas baseados também em indicadores. Visando assim aumentar as vendas junto aos clientes.

Fonte: Equipe de consultoria, (2016).

2.2 IDENTIFICAÇÃO DAS EXPECTATIVAS

Após reunião com o proprietário foi identificado as expectativas da Sempluz, onde por meio da consultoria pretende:

- Crescer 20% em relação ao ano anterior;
- Definir e aplicar um plano estratégico de metas para força de vendas.
- Organizar o setor comercial

2.3 ABRANGÊNCIA

A consultoria estará restrita à área comercial e dentro desta, sua abrangência será limitada no estado do Paraná, limite geográfico que a empresa atua.

2.4 EQUIPE DO PROJETO

Para a execução do projeto será delimitado os papeis e responsabilidades de cada integrante para que assim o haja uma uniformidade nas tarefas: será delimitado um líder, um digitador, um pesquisador, o responsável pelo contato da empresa e o patrocinador.

O líder distribuirá e supervisionará tarefas, determinará prazos, enviará relatório todas as segundas-feiras, com tarefas realizadas e a ser realizadas ao professor Elic Vodovoz.

O digitador será responsável pela criação do *Onedrive*, por analisar os dados recebidos via e-mail dos demais integrantes da equipe, organizará em pastas os demais materiais necessários para estudo durante a elaboração e execução, somente ele salvará qualquer alteração ou complemento do trabalho conforme normas da ABNT.

O pesquisador será responsável por pesquisa sobre o setor de materiais elétricos, pesquisa sobre gestão de vendas, forças de vendas (internas e externa), estudo profundo sobre Indicador de performance .O responsável pelo contato com a empresa levantará informações de vendas, faturamento desde janeiro de 2015, aplicar pesquisas com clientes e força de vendas, contato com patrocinador, força de vendas e clientes.

O proprietário analisará os dados da consultoria e autorizará todas as ações necessárias e pertinentes à sua observação, repassará todos as informações sobre a empresa e a força de vendas e determinará o orçamento.

O professor orientador analisará e norteará a equipe.

2.4.1 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

A matriz de responsabilidades ajuda a estabelecer as expectativas, e assegurar que as pessoas saibam de suas responsabilidades. Na matriz, as pessoas ou (papéis) diferentes, são representadas nas colunas da primeira linha, e as entregas são representadas em filas na primeira coluna. Então, utilizam-se os pontos de interseção para descrever a responsabilidade de cada pessoa (ou papel) para cada entrega.

TABELA 2 – MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DO PROJETO

Item EAP	ITEM DE TRABALHO	Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4
	Consultoria Sempluz	S	S	S	P
1	Recebimento de Dados e Informações	S	S	S	P
1.1	Coleta de dados e informações	P			S
1.1.1	Estruturação das informações		S	P	
1.2	Coleta de dados e informações de mercado	P			S
1.2.1	Estruturação dos dados e informações de mercado	S	S	P	S
1.3	Realização de Pesquisa nos clientes e força de vendas		P	S	S
1.3.1	Estruturação dos dados e informações da Pesquisa	S	S	P	
2	Análise de Dados e Informações	S		P	S
2.1	Análise dos dados e informações	P		S	S
2.2	Análise pesquisa clientes e força de vendas		P		S
2.3	Análise do potencial do Mercado	S	S	S	P
3	Apresentação da Proposta	S	S	S	P
3.1	Formulação de Propostas	S		S	P
3.2	Avaliação das Propostas pela equipe de consultoria	P	S		
3.3	Ajustes ou correções nas propostas	P	S		
3.4	Apresentação das propostas elaboradas	S	S	S	P
4	Implantação e Monitoramento		S		P
4.1	Capacitação dos colaboradores			P	S
4.2	Aplicação das sugestões da consultoria	S		S	P
4.3	Monitoramento das atividades	S	S	S	P
4.4	Ajustes ou correções necessárias no plano de implantação	S		P	S
4.5	Validação das sugestões da consultoria e aplicação definitiva nos processos				P

Fonte: Equipe de consultoria, (2016).

Legenda: P = Responsabilidade Primária; S = Responsabilidade de Suporte

2.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO

O fator crítico de sucesso para este projeto é o acesso às informações de vendas da empresa, o acesso aos clientes, para realização da pesquisa de satisfação, acesso a equipe de vendas, para identificar os pontos fortes e pontos fracos, além disso será de suma importância o envolvimento da equipe de liderança da empresa nas mudanças a serem feitas.

Os indicadores chaves que permearão o embasamento das ações precisarão ser seguidos, entendidos, aplicados e mensurados para que todas as ações surjam efeitos.

2.6 ETAPAS DO PROJETO

Primeira etapa compreende a definição dos objetivos e metas do projeto, a reunião para levantamento das expectativas, a definição da abrangência do projeto, a definição dos papéis e responsabilidades dos membros da equipe. Também nesta fase serão identificados os fatores críticos de sucesso, definidas as etapas, bem como suas tarefas e a definição do cronograma preliminar. Definição do padrão de documentação, do plano de comunicação e dos recursos necessários também serão objetos desta etapa. Ao final o plano será apresentado ao patrocinador para aprovação.

Segunda etapa compreende algumas ações, após levantamento de dados definidas junto com o patrocinador tais como: diagnóstico da empresa com base nas pesquisas qualitativa e quantitativa que apontou os problemas e gargalos, tabulação dos dados utilizando conceitos e técnicas adquiridas no curso de gestão comercial

Terceira etapa orientaram-se as possíveis alternativas para melhoramento dos mesmos, ficando a critério do patrocinador a escolha, definido toda a fundamentação teórica utilizada no projeto para corroborar as ações escolhidas a serem implantadas. Ainda para esta etapa foi demonstrado através de um fluxograma como funciona a venda interna e externa da Sempluz resultando numa conclusão inicial a respeito de como está a empresa hoje e qual as expectativas e ações serão tomadas.

Quarta e última etapa, implantação e monitoramento: as alternativas são implantadas e acompanhadas, havendo necessidade aplica-se então ações corretivas para que esta atenda a expectativa e a necessidade da empresa.

2.7 COMUNICAÇÃO DO PROJETO

Os documentos em geral respeitam as normas do Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos da ESIC e as normas ABNT.

A comunicação do projeto será feita via *e-mail*, *Whatsapp*, telefone e pessoalmente em reuniões pré-agendadas com responsável pela empresa.

2.8 RECURSOS NECESSÁRIOS PARA O PROJETO

Os seguintes recursos são necessários para a apresentação bem como formulação do projeto será preciso: *notebook*, livros, celulares para comunicação, internet e, principalmente, aceite do projeto pelo proprietário para que a consultoria possa realizar pesquisa de satisfação junto aos seus principais clientes e equipe de vendas.

2.9 ORÇAMENTO DO PROJETO

A previsão orçamentária compreende todos os valores necessários para a realização do projeto, conforme tabela em questão, importante ressaltar que neste projeto não estão sendo cobrados honorários dos consultores envolvidos.

TABELA 3: ORÇAMENTO DOS GASTOS DURANTE O PROJETO

ATIVIDADES	ESTIMATIVA R\$	DETALHAMENTO DE POSSÍVEIS GASTOS
Coleta de Dados	R\$ 250,00	Gastos com impressões Gastos com telefonia ou internet no contato da equipe Gastos com combustível.
Pesquisa <i>Survey Monkey</i>	R\$ 100,00	Pesquisa quantitativa realizada com cliente ativos da empresa,
Implantação e Monitoramento	R\$ 150,00	Gasto com abastecimento de veículos a serem utilizados durante a implantação e o monitoramento das sugestões da consultoria.
TOTAL	R\$ 500,00	

Fonte: Equipe de consultoria, (2016).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas visões de especialistas com base em livros e experiências mercadológicas, escolhidos para abordar conceitos importantes em sintonia com a compreensão da empresa, apresentação dos resultados das pesquisas e atingir os objetivos propostos no projeto.

3.1 SETOR DE VENDAS

O ato de vender, seja profissionalmente ou não, é uma das atividades mais antigas do mundo, sendo considerada por especialistas como mais importante que a própria criação e produção. Precisar a origem e início das atividades comerciais no mundo torna-se impossível, tendo em vista ser uma prática milenar que modulou as civilizações e vida em sociedade, porém sabe-se que ao longo do tempo, pessoas trocam produtos e habilidades, fomentando a economia e o desenvolvimento. Escolher um marco histórico nos remete ao século XV com o surgimento das grandes navegações, momento em que o comércio expandiu-se mundialmente. Embora o setor tenha sofrido altos e baixos com guerras e bloqueios mercantis, é tido como a atuação mais importante e economicamente ativa no mundo.

No que tange seu significado, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), define “comércio” como revenda de mercadorias, subdividindo-se em comércio atacadista – venda para empresas – e comércio varejista – venda para consumidor final. De acordo com essa ótica, hoje no Brasil existem 1,7 milhões de estabelecimentos que somam uma receita operacional líquida de R\$ 2,7 trilhões, ocupando a posição de terceiro lugar no Produto Interno Bruto – PIB, com participação de 13,2%.

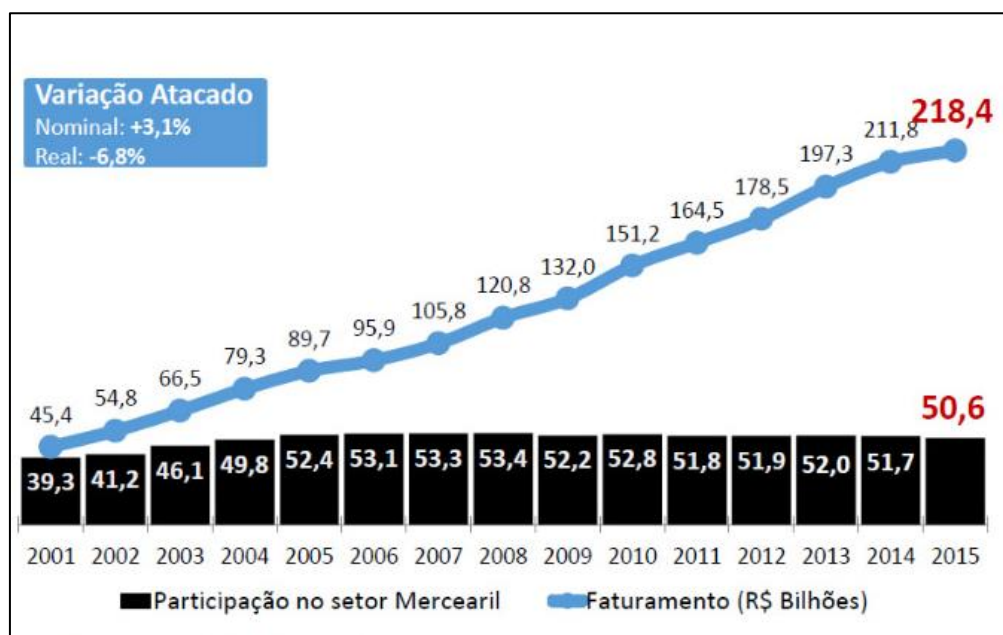
Os autores COSTA, GUIDOLIN e NUNES (2010), defendem que a importância do comércio não se resume apenas na sua participação econômica, mas também por concentrar maior parcela de empregos e estar diretamente relacionado com o consumidor, tendo maior facilidade de agregar valor real e percebido – qualidade –, criar bons relacionamentos e destacar-se frente aos concorrentes.

3.2 COMÉRCIO ATACADISTA

Antigamente a distribuição dos produtos se dava pelas mãos no próprio produtor e sua família, por se tratar de lotes pequenos e poucos especializados. Contudo com a origem da burguesia no final da Idade Média, observou-se não somente mudança no estilo de comércio, mas também nos produtos, que passaram a ganhar inovações e diferenciações, de modo a competirem com outros fornecedores. A origem do comércio atacadista está diretamente relacionada a estas transformações, onde terceiros assumiram a distribuição de mercadorias mais elaboradas e produzidas em escalas maiores, para atender consumidores cada vez mais distantes. Este fenômeno também teve influência da expansão marítima. Com o desenvolvimento das rotas comerciais, a atividade do atacadista fortaleceu-se assumindo o modelo conhecido atualmente.

No Brasil, o setor foi introduzido na metade da década de 50, pelos imigrantes portugueses, que inicialmente repassavam seus produtos ao pequeno varejo ou de casa em casa. Posteriormente evoluíram para lojas com balcões, com equipes de vendedores especializados. Com o passar do tempo, o comércio foi expandindo, os vendedores assumiram a distribuição no interior, aumentando o comércio entre as capitais e demais cidades. O período entre 1950 e 1990, teve a economia nacional marcada por instabilidades, afetando todo o comércio, no entanto a partir da década de 90, e estabilização da moeda, o setor destacou-se, (MACHADO, 2000). Como dito anteriormente, o comércio tem papel significativo no desenvolvimento da economia:

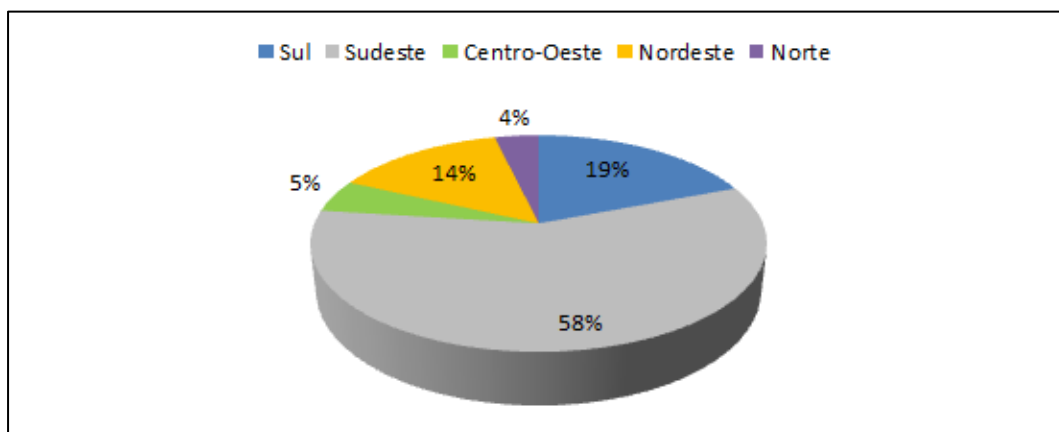
GRÁFICO 2: EVOLUÇÃO E PARTICIPAÇÃO DO SETOR ATACADISTA NA ECONOMIA



fonte: Ranking ABAD/Nielsen, 2016.

Afunilando o cenário comercial brasileiro para o setor de materiais elétricos, e com base na atualização feita pela **ABREME** (Associação Brasileira dos Revendedores e Distribuidores de Materiais Elétricos) em 2015, podemos observar como estão divididas as empresas por regiões. Em termos de participação e aquecimento, a região Sul está em segundo com 19%, ficando atrás do Sudeste que aparece com 52% do total, como pode ser visto:

GRÁFICO 3: MERCADO POR REGIÃO GEOGRÁFICA.

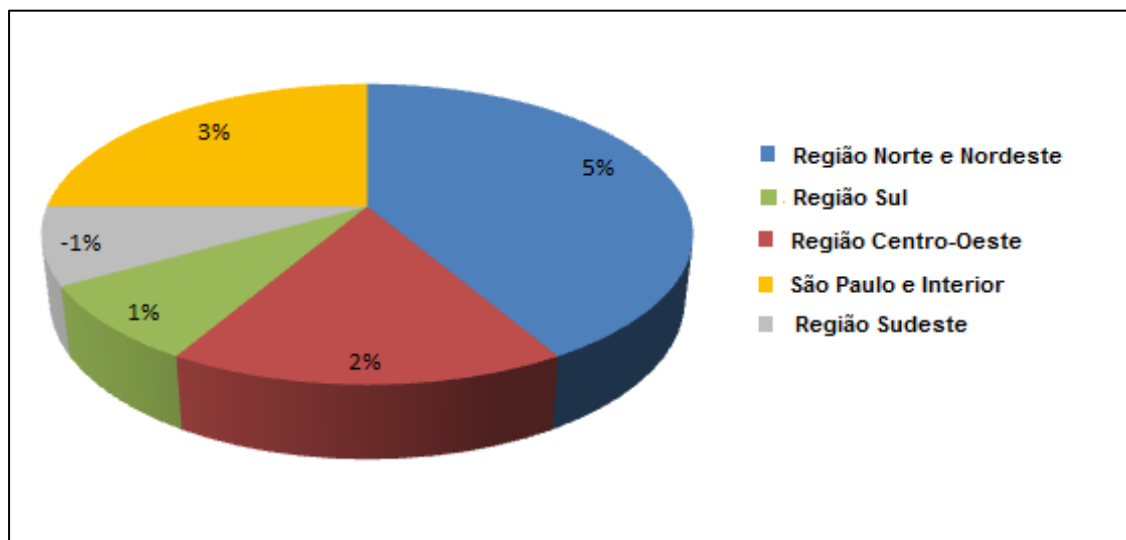


Fonte: ABREME (2015).

Sobre o faturamento, de acordo com o IBGE 2015 registrou o total de R\$ 142,5 bilhões, 7% mais baixo que 2014. Corroborando estes dados, pesquisa da ABREME mostra que 2015 iniciou com retração e baixas projeções, deixando os

empresários receosos com as influências da crise econômica e política. Contudo os resultados obtidos até a metade do ano de 2016 apresentou crescimento de 24,6%.

GRÁFICO 4: RESULTADO DO ANO DE 2015 POR REGIÃO ECONÔMICA.



Fonte: ABREME, (2015).

3.3 ANÁLISE DE AMBIENTE

Com a competitividade acirrada e a constante mudança no comportamento do consumidor, fazem-se necessárias atualizações que promovam maior dinamismo nos negócios, de modo a manter a atual posição da empresa no mercado e reconhecer outros meios que as levem a conquista de novas fatias e pioneirismo. Ao buscar desenvolver um planejamento estratégico, as empresas precisam dominar o mercado no qual estão inseridas, ou seja, conhecimento do ambiente interno e externo.

Chiavenato (2014) defende que o ambiente é todo o cenário que está ao redor de uma organização, e que tem poder de influência direta e indireta. Destaca ainda que além das forças macro ambientais que a afetam, há em especial elementos de ação direta como os stakeholders – público de interesse – que estão diretamente conectados com a empresa: consumidores, fornecedores, governo, a mídia, instituições financeiras e concorrentes. Já os de ação indireta, cuja influência está no clima ao redor, porém não menos importantes, são: variáveis sociais, econômicas, políticas e tecnológicas.

Limitar-se ao domínio do ambiente externo e a delimitação das oportunidades e ameaças, não é suficiente para garantir vantagem competitiva no mercado. Para tal congruência, é necessário realizar a análise interna da

organização, traçar pontos fortes e fracos que determinam a capacidade desta instituição e sua influência no setor ao qual faz parte.

Para o ambiente interno, o autor Chiavenato (2014), defende que conhecer a si mesmo é o ponto de partida para qualquer organização. Portando indica ser fundamenta uma avaliação honesta, pois é a partir do confronto entre os pontos fortes e fracos, que é possível determinar o perfil da empresa, assim como sua real capacidade de crescimento e poder de diversificação, alcançar um poder competitivo sustentável.

Temos com principais influenciadores dos pontos fortes e fracos: recursos humanos – habilidade da força de vendas; recursos organizacionais, desde sua cultura e estratégia até seus sistemas de processo; recursos físicos abrangendo suas instalações, equipamentos e também a localização.

Esta análise proporciona identificar ameaças e oportunidades macro ambientais e os pontos fortes e fracos da organização. Chiavenato (2014) ainda afirma que a definição estratégica da força de vendas é resultado de uma análise criteriosa feita em especial pelo gerente, que leva em consideração as influências do mercado – externa - e da cultura organizacional - interna.

3.4 FORÇA DE VENDAS

Há poucos anos atrás, o foco das atividades da empresa era vender, sem se preocupar com o relacionamento com os clientes, canal de venda ou estruturar uma um plano de vendas, que servisse de base aos funcionários. Com mudança do comportamento de compra, influenciado principalmente pelo novo estio de pensar e consumir, as organizações perceberam a importância de aproximar-se dos seus públicos, criando relacionamento para longo prazo e trazendo respostas e inovações às constantes necessidades destes. Foi observado também que este relacionamento traz satisfação, fidelização e atua como estratégia competitiva.

Em termos gerais, a força de vedas é a força humana, que através de medidas traçadas pela empresa, visa alcançar seu maior objetivo, retorno do investimento. Para tanto, conta com a ajuda de profissionais altamente qualificados, que representarão esses objetivos, juntamente aos clientes e ao mercado. Sendo assim, são responsáveis não somente pela venda, mas pela tradução dos valores organizacionais, por conhecer seu público e estar em constante alinhamento, de

modo que muitas vezes a imagem do vendedor confunde-se com a imagem da instituição, (KOTLER, 2009).

O início da venda pode se dar através do atendimento presencial, telemarketing, mala direta, visitação, site, dentre outros, contudo mesmo tendo por base o plano de vendas, será após este primeiro contato bem sucedido que a organização conseguirá ter segurança e se posicionar no mercado que deseja atuar com o melhor canal de relacionamento disponível. Além disso, o mercado e a atuação podem ser divididos para uma cobertura mais assertiva, onde cada equipe terá um papel diferenciador e próprio. Moreira (2007) acredita na eficiência da divisão do setor de vendas em: produto, cliente ou região:

- Organização por produto: permite ao vendedor domínio total de determinada linha de produtos, melhorando sua abordagem e segurança;
- Organização por cliente: permite a empresa dividir seus colaboradores entre clientes já existentes e potenciais, podendo assim investir esforços na captação e relacionamento;
- Organização por região: divide seus vendedores para atender um mercado maior e pulverizado, sendo cada um responsável pela representação geral dos produtos, pelos ônus e bônus. Comum às empresas com grande atuação.

Muito além de uma simples estratégia de divisão de atuação ou de mercado, Kotler (2009) reafirma que definir a força de vendas começa com o recrutamento assertivo, treinamento, remuneração como motivação, supervisão e avaliações periódicas. O autor ainda indica que a empresa embora almeje lucro, deve estar orientada para o mercado e não somente para a realização da venda. Para tal, deve alinhar-se a todos os setores da instituição, em especial o de marketing.

3.5 IMPORTÂNCIA DO MARKETING NA FORÇA DE VENDAS

Conhecido mundialmente como maior especialista e “pai” do marketing, Philip Kotler o define como:

“Ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro. Ele aponta quais os segmentos que a empresa é capaz de servir melhor e que projeta e promove os produtos e serviços adequados”. (KOTLER, 2009).

Com foco na posição que pretende conquistar, as empresas devem direcionar sua força de vendas para os objetivos pré-determinados, pautados na realidade organizacional e de seu mercado alvo, deixando de lado velhos conceitos como volume de vendas e centrando os esforços na satisfação do cliente para geração de lucro. Sendo assim, o marketing é parte fundamental na estruturação do plano de vendas, pois consiste a ele definir como fazer, quando, com quais produtos, por quanto tempo, o quanto custará e os resultados para cada ação. Além destes estudos estratégicos, há também a preocupação com a comunicação veiculada ao longo do canal de venda, pois se associa à imagem da empresa definindo sua reputação.

3.6 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

“Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isso vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeie as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o Potencial de motivação no trabalho.”. Robins, (2005).

A motivação é uma força motriz, um impulsionador inerente ao homem e totalmente individual - é de dentro para fora - que determina a intensidade e persistência dos esforços ao alcance de metas e objetivos, sejam estes pessoais ou profissionais. No âmbito empresarial, é de grande interesse sua compreensão e domínio, pois determina o grau de comprometimento do funcionário e dita o sucesso de uma organização.

Maximiano (2011) corrobora ao afirmar que a motivação está conectada à disposição particular em atingir determinado resultado: “Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos sob o trabalho é de extrema importância para as organizações”. Esta disposição é influenciada pelos fatores internos, ou seja, as necessidades e interesses pessoais, onde o envolvimento depende da identificação com seus objetivos e conduta, assim como a sintonia com os incentivos oferecidos pela organização: compensação salarial, benefícios, plano de carreira, bônus ou comissão por produtividade, dentre outros. Chiavenato (2014) defende que o papel do estafe dentro das organizações recebeu grande influência nos novos conceitos sobre gestão de pessoas, onde o funcionário

deixou de ser um simples número para fazer parte da organização. Vive-se na era do conhecimento, relacionamento e comunicação, sendo um diferencial, a forma como as organizações lidam com suas equipes, refletindo diretamente na motivação e na conquista de operações bem-sucedidas. Para tanto, motivar depende de:

- Garantir suporte aos colaboradores como conhecimento teórico e prático;
- Fazê-los sentir-se parte da organização;
- Conhecer-los a fundo: Necessidades, valores, aptidões, capacidades e outros.
- Delegar autonomia na tomada de decisões sobre as suas funções;
- Reconhecimento;
- Oferecer o respaldo de um plano de metas: Para onde devo ir; como devo fazer e porque fazer.
- Incentivo financeiro.

3.7 CLIMA ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO

Chiavenato (2014) apresenta o clima organizacional como um conjunto de características resultado da coletividade no ambiente de trabalho, e que são recebidos direta ou indiretamente pelos colaboradores e que acabam por influenciar seus comportamentos, motivações e grau de satisfação em fazer parte da organização. É oriundo dos valores pessoais, visões políticas, conhecimento e escolaridade, fatores culturais, a qualidade da comunicação interna e nível de identificação com os objetivos empresariais. Quando o clima é favorável, proporciona maiores rendimentos, do contrário, gera-se frustração e baixa produtividade.

Ainda com base em Chiavenato (2014), voltamos a identificar que os fatores externos como incentivos e ambiente favorável ao desenvolvimento, definem a motivação: “clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento, estilo de liderança, da avaliação e remuneração.

3.8 COMUNICAÇÃO INTERNA NA MOTIVAÇÃO

Comunicar é trocar informações, é garantir que todos internamente falem a

mesma linguagem e trabalham pelo mesmo propósito, sendo de grande eficácia para alcançar sucesso e objetivos. Ela pode ser informal, formal, vertical ou horizontal, porém esse ato quebra barreiras de relacionamento, aproxima pessoas e setores, integra valores e cultura, e acima de tudo, promove segurança e identificação.

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa. (KUNSCH, 2003)

Ainda com base em Kunsch (2003), quando se pensa em estratégias de competitividade, é imprescindível relevar o impacto da comunicação nas organizações. Sabe-se que o principal motivo para este investimento, são os resultados de longo prazo, onde pode ser destacada a identificação com os valores, missão e visão, dando ao colaborador um senso “para onde ir, como ir, os motivos, saber que empresa representa e porque ela o representa, e como pode se desenvolver”. Quando bem alinhada, a comunicação serve de canal da satisfação, contribui para que os envolvidos sintam-se aptos e motivados, interpretando esse relacionamento como elemento agregador de valor, pessoal e social. Esse clima e satisfação refletem-se externamente, fortalecendo a comunicação institucional e externa, através do contado com o cliente e demais envolvidos ao dia a dia da organização.

Tendo por base os temas apresentados, e visando a elaboração de uma campanha de incentivos por meio dos indicadores de desempenho, pensar em estratégias de comunicação será de grande diferencial. Para tal, abordaremos o conceito de Endomarketing, cujas ações visam à motivação do colaborador.

3.9 INDICADORES DE DESEMPENHO

“O que não é medido não é gerenciado”. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Ao trazer esta realidade para a área de vendas, pode-se interpretar a comunicação e motivação através dos desafios e estímulos que impulsionam ações

focadas ao alcance de resultados, o comprometimento e senso de continuidade, comportamentos inovadores e a competição saudável entre os colaboradores. Vale ressaltar que a motivação não é imposta, e sim estimulada, sendo de interesse da empresa transformar a essência individual em fonte de motivação coletiva.

Adjunto ao crescimento e desenvolvimento empresarial ao longo do século, surgiu a necessidade de relatórios contábeis, similares aos utilizados atualmente. Foi observada sua importância no processo decisório, porém estavam restritos ao setor financeiro. Visando a gestão da qualidade operacional e o processamento de informações, foi desenvolvido indicadores para identificar oportunidades de melhorias dentro das organizações, no que tange planejamento e resultado. Sendo assim, destaca os pontos que devem ser contornados, a partir do desempenho dos colaboradores que determinam o desempenho da organização, Takashina e Flores (2005).

Ainda com base nos estudos de Takashina e Flores (2005) foi possível elencar os benefícios do uso dos indicadores de desempenho:

- São ligados ao conceito da qualidade centrada no cliente. Eles devem ser gerados a partir das necessidades e expectativas dos clientes, traduzidas através das características da qualidade do produto ou serviço, sejam tangíveis ou não;
- Possibilitam o desdobramento das metas do negócio, na estrutura organizacional, assegurando que as melhorias obtidas em cada unidade contribuirão para o propósito global da organização;
- Devem sempre estar associados às áreas de negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização. Desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao planejamento;
- Viabilizam a busca da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços e da produtividade da organização, aumentando a satisfação dos seus clientes, sua competitividade e, conseqüentemente, sua participação no mercado.

O autor Silva (2012), atesta que além do aumento das vendas, um dos objetivos organizacionais é através de uma gestão eficiente, garantir que pessoas e resultados caminhem progressivamente. Para tal feito, faz-se necessário estabelecer

metas e métricas, para auxiliar na mensuração destes resultados e a moldar as atividades dos colaboradores.

3.10 METAS

Silva (2012) apresenta meta como o ponto de chegada, o alvo a ser atingida e norteadora do planejamento da organização. Por essa razão, se faz necessário tanto na área de vendas, assim como nas demais, afinal, todos devem conhecer e trabalhar pelos mesmos objetivos. Além de determinar os resultados almejados, a meta é instrumento de motivação e por tratar do desempenho individual e coletivo, requer gestão. O autor ainda ressalta que mesmo ao alcançar o objetivo, “estabelecemos um novo desafio, para que este seja instrumento de motivação, e não de uma satisfação que venha provocar sensação de tranquilidade e aniquilamento.” Deste modo quando se trata em vender, é preciso pensar constantemente em inovação e melhoria contínua.

A meta traz em seu conceito o termo *Balanced Scorecard*, que é o principal sistema de controle gerencial e avaliação de desempenho utilizado atualmente. Foi desenvolvido nos anos 90 por Robert Kaplan e David Norton, e organiza-se com base em quatro perspectivas: a financeira, o cliente, a interna e de inovação e aprendizado. Seu significado propõe o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos e o desempenho dos colaboradores.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* não se resume a um sistema de controle, mas sim de integração e informação, que visa personificar todas as estratégias internas em metas atingíveis e assertivas. A metodologia utilizada consiste em:

- Mobilização dos líderes para o processo de mudança cultural;
- Tradução da estratégia e elaboração do mapa estratégico, com indicadores e metas;
- Alinhamento da organização e dos processos à estratégia, com o desdobramento da mesma nos diversos níveis;
- Motivação, conscientização e educação do comportamento das pessoas em direção à estratégia;

- Monitoramento dos desempenhos, avaliação da implementação, revisão e ajuste da estratégia.

Silva (2012) defende que não adianta traçar metas inalcançáveis, por mais empenhado que os colaboradores possam estar e por mais preparo que possam ter. Uma meta nunca alcançada ocasionará desmotivação, atrasos no prazo de entrega, insatisfação nos clientes e até perda de *market share*.

Outro fator levantado pelo autor citado acima é quando se criam muitas metas e desdobramentos, ocasiona perda no foco da equipe e principalmente dos gestores. É preciso traçar objetivos de modo gradativo, que estejam alinhados com a organização e que todos caminhem para o mesmo propósito. Para o sucesso de uma meta, além de plausível, deve estar atrelada ao suporte gerencial, comunicação e ferramentas de motivação - remuneração e bonificação por performance - pois acredita-se que quanto mais seguros e alinhados, melhor será a produtividade.

3.11 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

“Traçar uma meta é conquistar novas oportunidades de crescimento e de lucro. Significa, acima de tudo, adotar o método da disciplina, para não cometer erros. É partir para a execução com ideias inovadoras, agregando valor. Quando atingida, a meta deve ser convertida em um procedimento padrão, de maneira que toda a equipe seja treinada para adquirir conhecimento e este seja transformado em resultados estáveis e frequentes dentro da organização.” (SILVA, 2012).

O treinamento é um processo de transmissão de conhecimentos e habilidades, é um processo educacional que visa fortalecer as competências de uma pessoa ou equipes de pessoas, para obterem maximização de resultados em suas atuais ou futuras funções, e repasse das estratégias organizacionais. Embora haja muitos conceitos, todos representam o desenvolvimento da estafe e otimização das atividades.

Cobra (1997), além de defender o enriquecimento cultural e de habilidades, reforça que o treinamento traz considerável retorno no curto, médio e longo prazo, tudo dependerá de como a empresa manterá o acesso dos colaboradores às capacitações e como os gestores lidarão com suas responsabilidades. Por ser o treinamento uma constante busca pelo aperfeiçoamento, os gestores devem tomar

frente e garantir que suas equipes serão bem direcionadas. Vale lembrar que um profissional qualificado tem mais chances de obter boa produtividade e motivação, afinal a empresa deve pensar “que profissional quero que me represente”. Assim, o autor elenca alguns pontos-chaves para um treinamento de êxito:

- Domínio sobre os conceitos institucionais e promover a identificação do funcionário;
- Conhecimento sobre as responsabilidades dos demais setores e promover a integração;
- Conhecimento sobre os produtos e serviços, diferenciais e temas técnicos;
- Domínio das características dos clientes e concorrentes, de modo a conhecer seu território de vendas;
- Habilidade em vendas, postura, comunicação e negociação;
- Administração do tempo, para gerar produtividade.

Carvalho (1993) ressalta que ao elevar o nível de conhecimento e capacidades da equipe, a empresa se permite elevar-se como instituição, podendo inclusive, ao conhecer bem seus funcionários, arriscar novas frentes de atuação ou outras inovações. O autor apresenta como vantagens do treinamento:

- Vantagem competitiva;
- Alinhamento organizacional;
- Qualidade;
- Atualização e compatibilidade com o mercado;
- Ganhos de produtividade;
- Motivação e autoconfiança;
- Redução de custos ao evitar retrabalhos;
- Mudança do pensamento;
- Melhorias contínuas nos métodos de trabalho;
- Diminuição de possíveis conflitos entre colaboradores.

3.12 PREÇO MÉDIO COMO INDICADOR DE REMUNERAÇÃO

Tendo por base os conceitos apresentados até o momento, pode-se dizer que a remuneração é um fator motivacional e que, portanto, precisa estar

estrategicamente alinhada com os objetivos organizacionais, pois os resultados dependem do desempenho da equipe.

Silva (2012) define que a estratégia do preço médio define que quanto maior for o preço médio adquirido, maior será a participação na remuneração variável, que está associada a um indicador de desempenho, de modo a estimular os colaboradores a galgarem melhores resultados. O diferencial está no fato de que os ganhos não sofrem com os famosos descontos oferecidos durante a negociação, o que acaba por reduzir o salário e a motivação da área comercial, que muitas vezes são obrigados a trabalhar com número de vendas. Quando se trata de preço médio, é determinada uma média para cada produto ou linha de produto, sendo definida também uma meta mínima de remuneração que se espera. Quando as vendas estão abaixo do estabelecido, significa que as margens de negociação estão sendo ultrapassadas e prejudicando os ganhos dos funcionários.

Os autores Davis e Newstrom (1996) afirmam que com este diferencial, os funcionários assumirão maiores riscos e responsabilidades e que este tipo de indicador não mensura apenas a produtividade, mas também a qualidade e o *market share* da empresa. Trazem como benefícios organizacionais:

- Atração de bons profissionais;
- Chances de manutenção dos bons profissionais;
- Competitividade;
- Aumento do comprometimento dos funcionários;
- Melhorias na produtividade;
- Diminuição do absenteísmo;
- Diminuição da pressão sobre os salários;
- Menor rotatividade de pessoal;
- Melhor no clima organizacional;
- Fortalecimento da imagem institucional perante o mercado;
- Aumento dos índices de qualidade.

3.13 REMUNERAÇÃO COMO IMPULSIONADOR DE RESULTADOS

Silva (2012) nos apresenta a remuneração como o 3ª fator de motivação entre os funcionários, havendo indicadores mais importantes geradores de

satisfação, como o desafio e o reconhecimento. Assim toda organização precisa de um sistema de recompensas que “avaliar tudo o que agrega resultado ao negócio, como margem de contribuição, preço médio, volume de vendas, venda por linha de produto, grau de eficiência da carteira, prazo de vendas, clientes novos ou cliente reativados”, e como há uma gama de indicadores para cada tipo de segmento, sugere-se a estipulação de um peso conforme sua relevância, resultando em uma remuneração compatível e justa.

3.14 CLIENTE COMO META

Kotler (2009) nos convida a refletir que antigamente muitas organizações acreditavam que atender às necessidades dos clientes significa somente ofertar produtos e serviços de qualidade. Contudo, diante as mudanças globais e as novas tendências, houve significativa influência sob o comportamento dos consumidores, que estão mais informados e exigentes. Deste modo, o marketing está se atualizando para manter relações de longo prazo, pois passou a entender que o bom relacionamento é o segredo para o sucesso e lucratividade.

Quando se trata de meta, Kotler (2009) alerta que além de acompanhar estratégias do mercado – economia e concorrentes – é importante que os objetivos sejam traçados com base nos desejos dos clientes e em seu perfil de compra, de modo a garantir que se fidelizem. No entanto há empresas que pressionadas pelos números, acabam por buscar uma satisfação mais imediatista, visando uma lucratividade rápida e deixando de lado o relacionamento duradouro.

Silva (2012) diz que o sucesso não termina com a conquista de uma carteira de clientes consolidada, que as empresas devem investir também em novos mercados e consumidores, mantendo a competitividade e equilíbrio mercadológico. Para tal, defende que a busca pelo conhecimento se faz necessária para acompanhar as transformações do comportamento dos clientes e na própria área de vendas. Esta competição pela fidelização e busca pela melhoria, é fator de motivação. Após atrair novos compradores, deve-se conquistá-los, mantendo um ciclo de constante atualização e progresso.

Porém há um fator a ser ponderado, tratado pelo autor Silva (2012), onde nos chama a atenção para a escassez de clientes. Embora haja muitos clientes para muitas empresas, um dia esse número vai acabar. Sendo assim o grande diferencial

é manter os fiéis comprando por mais tempo e saber oferecer um *mix* mais completo e com maior valor agregado. Ao conhecer suas necessidades, ainda é possível lançar novos produtos e serviços ou oferecer diferenciais.

3.15 MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

O modelo de negócio basicamente, é uma estrutura de suporte para a criação de um escopo econômico, social, ou outras formas de valor. (CAVAGNOLI 2009).

O modelo de Negócio Canvas, também conhecido por Business Model Canvas, foi criado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, ambos consultores em desenvolvimento de negócios estratégicos, e tem sua aplicação direcionada a destacar as principais funções da empresa ou de um projeto, assim como relacionam-se com o meio interno e externo, para que de modo prático e criativo, possa dar a todos os envolvidos as reais dimensões para a elaboração de novos ou fortalecimento de antigos modelos de negócios. É defendido como uma ferramenta estratégica de suporte ao Plano de Negócios da organização, e uma pré-criação de propostas com base na visão macro, sem intervenções formais e burocráticas, que serão melhores realizadas posteriormente.

Seu benefício está na praticidade, que com base nos autores Osterwalder e Pigneur, reúne os objetivos e as ideias em um painel, que se divide inicialmente em direita, que trata os elementos mais subjetivos e "emocionais" e, parte da esquerda que trata os elementos mais estruturais e lógicos. A partir disso, o painel ganha nove blocos, representando de modo mais amplo, os elementos fundamentais que definem o atual negócio da empresa, que são os clientes, o tipo de oferta, infraestrutura e a viabilidade financeira. Os nove blocos são:

Proposta de valor: O que a sua empresa terá como diferencial das demais e o que irá oferecer para o mercado que realmente terá valor para os clientes;

Segmento de clientes: Quais serão os segmentos alvos de clientes que terá foco para sua empresa;

Os canais: Como o cliente compra e recebe seu produto e serviço;

Relacionamento com clientes: Como a sua empresa se relacionará com cada segmento de cliente;

Atividade-chave: Quais são as atividades essenciais para que seja possível entregar a Proposta de Valor;

Recursos principais: São os recursos necessários para realizar as atividades-chave;

Parcerias principais: São as atividades-chave realizadas de maneira terceirizada e os recursos principais adquiridos fora da empresa;

Fontes de receita: São as formas de obter receita por meio de propostas de valor.

Estrutura de custos: São os custos relevantes necessários para que a estrutura proposta possa funcionar.

FIGURA 1: PAINEL DO MODELO DE NEGÓCIO CANVAS.



Fonte: Google Imagens, (2016).

Com este modelo, observa-se a praticidade, criatividade e fomento à interação de equipes e desenvolvimento de ideias mais valorizadas e direcionadas às realidades dos negócios da empresa ou do projeto, ou seja, reduz retrabalhos, possíveis falhas na comunicação, além de proporcionar uma visão holística, o que ajuda na integração do funcionário com a proposta organizacional e sua visão de curto, médio e longo prazo, dando a todos a possibilidade de antever-se a mudanças e a sentir menos seus impactos.

4 PROJETO DE PESQUISA

Este capítulo representa a investigação e captura de dados e informações referente a Sempluz, bem como seus clientes, seus concorrentes e o mercado através de pesquisas.

4.1 DEFINIÇÃO

As diretrizes apresentadas nesta etapa visam abordar termos necessários para a compreensão do trabalho, além da orientação passo a passo das propostas no projeto de consultoria

4.2 CONCEITO DE PESQUISA EM MARKETING

Segundo Gil (2010), pesquisa é a forma de buscar e analisar dados que respondam aos problemas pré-determinados ou mecanismo de busca de oportunidades mais assertivas para determinado segmento. A pesquisa é utilizada quando não há informações que sejam suficientes para solucionar tais incógnitas ou quando estas informações existem, porém estão em desordem, impossibilitando uma análise racional.

Por se tratar também de estatística, suas fases dividem-se em “identificação, coleta, análise, disseminação e o uso de informações”, levando em consideração a importância de cada uma. Os dados são coletados através do método mais adequado, determinado pelo objetivo ou pela equipe que irá aplicar a pesquisa. Por fim, as compilações dos resultados darão o melhor direcionamento para a tomada de decisões.

O autor Malhotra (2001) corrobora a importância da pesquisa para a tomada de decisões mais assertivas ao negócio, assim como identificar possíveis informações prejudiciais, porém ressalta que para tais dados levantados reflitam a realidade da empresa, não pode conter inclinações pessoais dos interessados, ou seja, a pesquisa de marketing deve ser equânime.

4.3 DEFINIÇÃO PROBLEMA DE PESQUISA

Para este projeto, foram selecionados 4 tipos de pesquisas, de modo a reconhecer a atual situação, brechas de melhoria e as opções mais sustentáveis. Iniciou-se a delimitar as proporções do trabalho a partir de uma pesquisa exploratória *Focus Group*, com a equipe de vendas, cujo objetivo é traçar os pontos fortes e fracos. Junto aos clientes ativos - realizaram compras nos últimos 90 dias – com objetivo descobrir a satisfação, e com clientes da curva A para comparar os produtos e serviços com a concorrência, foi realizada a pesquisa quantitativa, com questionários distintos. E por fim, uma entrevista estruturada com o proprietário para levantar expectativas e a visão sobre o mercado e a equipe de vendas, enquadrando-se nas características do método descritivo.

De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa Exploratória de *Focus Group* é um dos principais métodos diretos para avaliação, pois é realizada com quem conhece o mercado, produto ou consumidor, é veloz na obtenção de percepções, afinal é de caráter qualitativo, é sinérgica e entusiástica, abre oportunidades para expor opiniões o que gera segurança aos entrevistados, identificando o problema com mais facilidade, otimiza a geração de ideias e rumos alternativos de ação.

Já a pesquisa quantitativa, Gil (2009) explica que se diferencia pela objetividade baseada em dados matemáticos, fruto de análise de dados de uma amostra infinitamente maior, representando assim, parte do todo, dando a direção mais concreta às decisões, ou seja, permite analisar se os dados coletados da amostra, são válidos para todo o público alvo.

A fim de conhecer a opinião e expectativas do patrocinador, será realizada uma entrevista estruturada, que pode ser chamada de pesquisa de opinião. Para Gil, (2009) o entrevistador deve seguir um roteiro de perguntas pré formuladas e que não podem ser alteradas ou adaptadas. Sua vantagem, além de identificar a visão do entrevistado, obter quantitativamente as respostas necessárias para guiar a tomada de decisão.

Diante dessas necessidades de informação, desenvolvemos a seguinte problemática de pesquisa: Qual a compreensão do cliente em relação à empresa, levando em consideração a concorrência e o entendimento do funcionamento do setor comercial.

4.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo tem por finalidade orientar a empresa, colocando como base as ações necessárias

4.4.1 OBJETIVO GERAL

Entender o setor, concorrentes e a força de vendas da empresa para evidenciar seus pontos fortes e seus pontos fracos, afim de analisar informações coletadas e sugerir melhorias visando maior produtividade na equipe de vendas.

4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conhecer a satisfação dos clientes: como eles veem a empresa no mercado, o que pode ser melhorado, o que está bom e deve ser mantido.

Entender o setor comercial na visão dos colaboradores, como são feitos os procedimentos de vendas, como os colaboradores se sentem em relação à Sempluz.

Analisar as expectativas do proprietário, o que ele espera da consultoria e quais seus principais receios e dúvidas em relação à empresa, onde ele quer chegar.

Saber como está a empresa em relação aos concorrentes, tendo como ponto de vista os clientes da curva A.

4.5 PÚBLICO DE PESQUISA

Para realização desta pesquisa foi utilizado uma amostra de clientes da empresa, os colaboradores do setor comercial e o proprietário.

4.6 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é exploratória descritiva. Foi analisado quatro quadrantes divididos em duas etapas: força de vendas e proprietário (dados qualitativo), clientes e concorrência (dados quantitativos). Além disso, os processos internos da empresa foram acompanhados por um membro da equipe durante a realização do trabalho.

Conforme Malhotra (2001) defende a pesquisa qualitativa é mais adequada para se entender os problemas da empresa, pois ela permite o levantamento de

informações em profundidade a respeito de um determinado fenômeno, vai mais a fundo nos conceitos e não tem intuito de quantificar dados, mas sim apresentá-los para que possam ser estudados e com isso apresentar as soluções adequadas.

Com a pesquisa quantitativa demonstra como a empresa está avaliada pelos seus clientes, permite observar através de dados quantificáveis em que posição a empresa se encontra no mercado, seja por share of mind, grau de satisfação, bom atendimento, concorrência... A intenção desta pesquisa é entender como o cliente avalia a empresa individualmente e em relação ao concorrente.

4.6.1 FORÇA DE VENDAS

O objetivo é entender o setor comercial, o que pode ser melhorado e qual a visão dos colaboradores referente a empresa, captar suas opiniões e com base nisto elaborar a solução que comporte as expectativas do proprietário.

Foram aplicadas três perguntas abertas, fazendo com que os colaboradores expressassem suas opiniões. As questões relacionadas foram:

- Na sua opinião quais são os pontos fortes e fracos da empresa?
- Você se sente motivado?
- No seu setor qual coisa você melhoraria ou mudaria?

As perguntas foram aplicadas por um moderador que não trabalha na empresa, afim de não comprometer os dados e o resultado da pesquisa.

4.6.2 CLIENTES

Teve por base 10 perguntas fechadas e semiabertas, abordando questões pertinentes ao dia-a-dia dos clientes tendo como resultado 239 respostas. Com base nas questões levantadas o principal objetivo foi de entender a maneira como o cliente vê a empresa, principalmente pelo setor comercial, que é por onde a comunicação cliente-empresa existe na maioria das vezes.

A forma de abordagem foi por e-mail, tendo como auxílio o site facilitador de pesquisa Survey Monkey.

Foi aplicada em uma população de 460 clientes ativos, (compraram nos últimos 90 dias).

Na pesquisa Quantitativa, o grupo se dividiu em etapas e teve o apoio de Márcia para o desenvolvimento e criação do questionário de pesquisa, Isabelle

disparou o questionário, Cristina e Lucas analisaram e tabularam os dados, elaborando também a apresentação gerencial.

Para a pesquisa de satisfação, foram identificadas as seguintes necessidades:

- Computadores para criação e disparo dos e-mails
- Questionário de pesquisa quantitativa e um software para pesquisa quantitativa (Survey Monkey).
- Internet

4.6.3 CONCORRÊNCIA

Foram avaliados os clientes da empresa Sempluz enquadrados na curva A do diagrama de Pareto, clientes esses os mais representativos, mais difíceis e mais importantes, foi realizada por amostragem de conveniência. O universo da pesquisa foi de 50 clientes que receberam a pesquisa por e-mail.

A pesquisa foi aplicada através do Software profissional Qualtrics (www.qualtrics.com).

Foi utilizado a escala de Lickert com classificação: péssimo, ruim, regular, bom, ótimo. Foi também estabelecido uma escala de correlação sendo: 1 e 2 Péssimo; 3 e 4 Ruim; 5 e 6 Regular; 7 e 8 Bom; 9 e 10 Ótimo, perguntas objetivas.

A tabulação da pesquisa foi realizada por média ponderada onde cada resposta tendo seu peso conforme escala de correlação descrita no parágrafo anterior.

Para a pesquisa de satisfação das empresas distribuidoras de produtos elétricos do paraná, foi estabelecida a seguinte estrutura para a pesquisa de 2016, avaliando os seguintes quesitos; atendimento, pós vendas, disponibilidade de estoque, mix de produto, condições de pagamento, qualidade dos produtos, prazo de entrega e preço.

4.7 EXECUÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

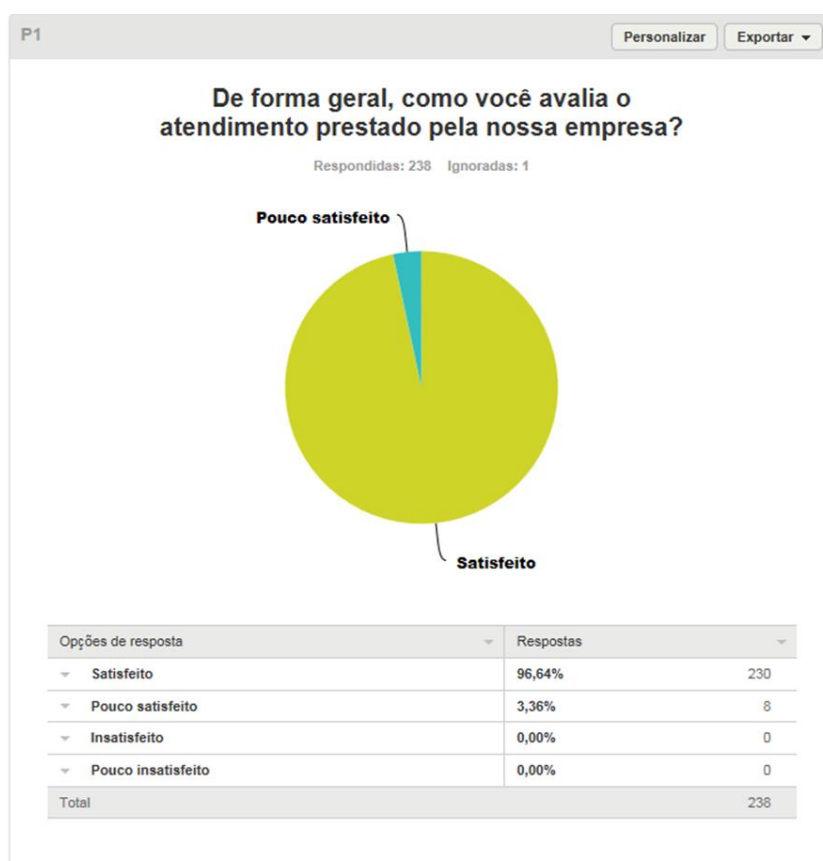
Na execução e análise de pesquisa serão apresentados alguns dados obtidos durante a consultoria. Os complementos aos dados podem ser verificados nos anexos.

Na análise foi levantado quatro fatos importantes sobre a força de vendas, como a questão da entrega sem custo para o cliente, motivação, divisão de regiões e especificação técnica de produtos.

Já na análise quantitativa, a pesquisa contou com 239 participações. Destaca-se o quesito atendimento que somou 97% dos clientes satisfeitos e 3% como pouco satisfeitos.

Na entrevista com o proprietário, o foco de seu interesse é aumentar participação de mercado.

GRAFICO 5: DADOS SOB O ASPECTO DO ATENDIMENTO DA EMPRESA:



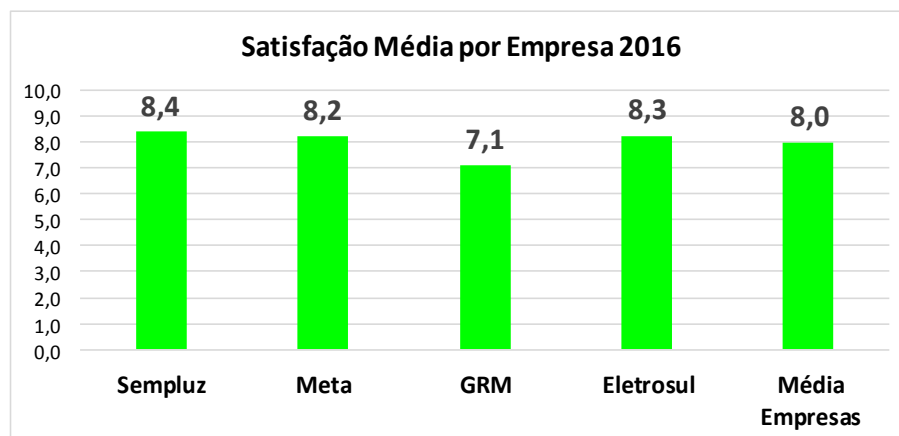
Fonte: Equipe de consultoria (2016).

Na avaliação realizada com os clientes da curva A sobre a empresa em relação aos concorrentes teve-se 18 respostas de uma população de 50 clientes.

As primeiras constatações da pesquisa quantitativa é de que o setor das empresas que distribuem materiais elétricos está equilibrado entre as três principais empresas: Sempluz, Meta e Eletrosul. Apenas a GRM está sendo avaliada pelo cliente com nota abaixo da média do setor 8,0.

A empresa Sempluz tem seu índice de satisfação considerado bom pelo cliente com média geral da empresa em 8,4, quatro pontos acima da média do setor.

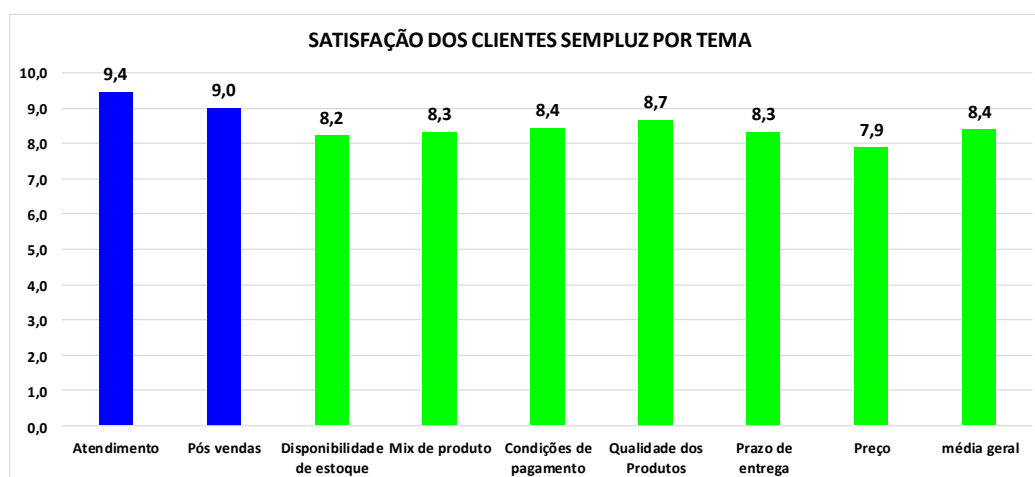
GRAFICO 6: SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE MATERIAIS ELÉTRICOS EM 2016.



Fonte: Equipe de consultoria (2016)

Os itens de atendimento e pós vendas são considerados ótimos pelos clientes e o item preço demonstra uma oportunidade de melhoria que pode elevar o índice de satisfação do cliente pois é o item mais distante da média

GRÁFICO 7 – SATISFAÇÃO DOS CLIENTES SEMPLUZ POR TEMA.



Fonte: Equipe de consultoria (2016)

5 DIAGNÓSTICO

Com base no diálogo que sucedeu a pesquisa foi possível apontar alguns problemas que permeiam o comercial.

As informações levantadas foram:

- Má distribuição das regiões; os colaboradores internos alegaram que, atendem vários clientes e não há uma ordem sobre isso, ou seja, o cliente quando liga é atendido por quem está livre, não se estabelece um sentimento de relação vendedor-cliente em alguns casos o cliente liga e consulta preço com um vendedor, tempo depois liga e fecha pedido com outro vendedor.
- Especificação técnica sobre os produtos; esse problema acarreta em desperdício de tempo, atrapalha o andamento dos processos o que acaba não concretizando o fechamento da negociação.
- Treinamento técnico sobre os produtos; devido a diversidade do mix de produtos os vendedores alegam que sentem dificuldade na hora de sanar as dúvidas dos clientes.
- Representantes do interior do Paraná alegam perder pedidos pequenos para concorrência, por questão que o valor do pedido mínimo para frete gratuito está elevado, este é um fator competitivo que pode fazer com que a Sempluz angarie menos clientes ou até mesmo perca mercado pela forma que é feito hoje.
- Motivação; os colaboradores sentem a necessidade de um sistema de incentivo de vendas, para que sejam recompensados pelo esforço e hoje não há nada na empresa neste aspecto.

No levantamento de informações com o proprietário levantou-se os seguintes dados;

Por se tratar de uma empresa familiar de pequeno porte o mesmo centraliza todas as informações e não consegue gerir com qualidade a força de vendas, o resultado desta gestão sobrecarregada faz com que a equipe de vendas não trabalhe com metas e acompanhamento de resultados, ou seja, não há avaliação de desempenho individual.

5.1 AVALIAÇÃO DA CULTURA INTERNA

A Sempluz é uma empresa que prioriza o bom relacionamento com seus colaboradores e com seus clientes, buscando manter um clima de satisfação geral para com a empresa, é uma empresa de pequeno porte com administração no formato de empresa familiar. Uma forte característica que acompanha a maioria das empresas familiares é a falta de processos internos ou processos que não funcionam de forma eficaz, é possível reconhecer estes traços na Sempluz, de desorganização na forma de trabalho.

O proprietário administra de forma geral a empresa, sendo o responsável direto pelo setor de compras, porém quando o mesmo não está na empresa ou compras urgentes estas são feitas por funcionaria de confiança a vendedora interna Cristina Ferreira, esta funcionaria também auxilia no repasse de informações para os demais vendedores, este fato demonstra outro fator comum em empresas familiares, os funcionários trabalham sobrecarregados, com multifunções.

A gestão da equipe de vendas é de responsabilidade proprietário, sendo retentor de muitas responsabilidades, não consegue gerir com qualidade a equipe de vendas, o resultado desta gestão sobrecarregada, é que a equipe de vendas trabalha sem o devido acompanhamento de seus resultados, sem avaliação do desempenho individual e sem uma divisão adequada de carteira de cliente, no formato atual os vendedores trabalham sobrecarregados pela falta de foco, e de forma individual, cada um à sua maneira.

Apesar de problemas, que são de certa forma comum a empresas familiares, e ressaltando que a diretoria da empresa possui grande interesse em profissionalizar seus processos, a Sempluz conta com uma gestão estratégica nos negócios, com visão de futuro e olhar atento as tendências do mercado, este fato tem feito com que a empresa, apesar do momento econômico que atravessa o país, estar com um faturamento estável e almejando crescimento, através de mudanças que serão analisadas em conjunto com esta consultoria.

5.2 MAPA DE RISCO DA EMPRESA SEMPLUZ

A força de vendas da Sempluz é composta de vendedores com mais de 5 anos de experiência e com excelentes carteiras de clientes, e a concorrência almeja esse modelo de profissional, que ingresse na empresa e apresente resultado imediato, sendo assim esse é o fator de risco.

5.3 AVALIAÇÃO DE MERCADO DA EMPRESA SEMPLUZ

Na análise de mercado foram considerados quatro fatores sendo eles: concorrente, cliente, portfólio e empresa.

5.3.1 CONCORRENTES

Nesta pesquisa foram avaliadas as cinco principais empresas do setor, ficou evidenciado que o mercado está equilibrado entre as três empresas Sempluz, Eletrosul e Meta. Os aspectos apresentados foram: atendimento, pós vendas, preço, pagamento, entrega, mix de produto, disponibilidade de estoque e garantia. A Sempluz é considerada líder na conclusão geral das questões, com nota 8,4, quatro acima da média do setor, conforme gráfico 6, satisfação média do setor.

5.3.2 CLIENTES

Para obter uma análise dos clientes que a empresa possui e como estão em relação ao faturamento, dividiu-se os clientes em três grupos, para maior visibilidade do formato que o faturamento está dividido.

TABELA 4 – REPRESENTAÇÃO DA CURVA ABC DE CLIENTES

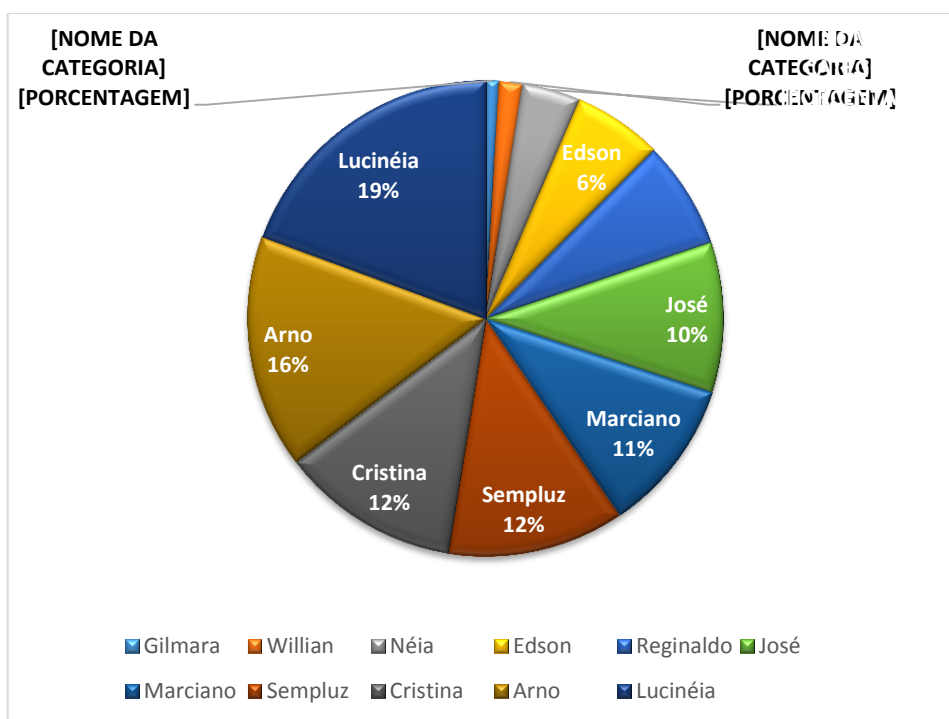
CATEGORIA	REPRESENTAÇÃO NA CARTEIRA	% DE FATURAMENTO
Grupo A	7,89%	49,5%
Grupo B	19,17%	29,7%
Grupo C	72,92%	20,8%
TOTAL	100%	100,0%

Fonte: Equipe de consultoria (2016)

5.3.3 Força de vendas

No gráfico abaixo, é possível obter o percentual de vendas individualmente dos vendedores da Sempluz, estes dados representam maior visibilidade e auxilia na elaboração de metas e objetivos para a equipe de vendas visto que para elaboração de indicadores de desempenho de acordo com a média de vendas de cada vendedor.

GRÁFICO 8: PERCENTUAL DE VENDA POR VENDEDOR



Fonte: equipe de consultoria (2016)

5.3.4 PROBLEMAS E GARGALOS

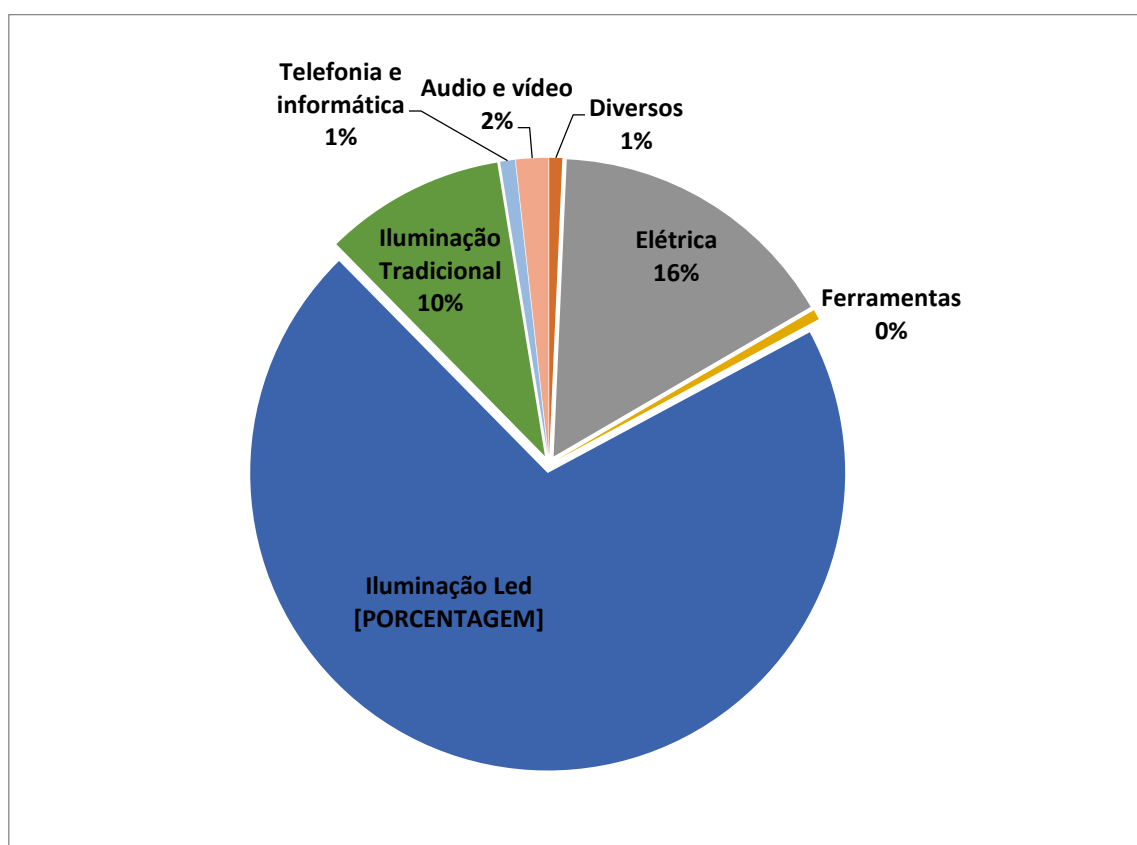
Um fator que ocasiona atrasos e problemas no momento da venda é o cadastro incompleto de determinados produtos no sistema, é um problema principalmente para vendedores externos que precisam entrar em contato com a empresa para descobrir a descrição correta do produto e todo este procedimento acontece em frente ao cliente.

5.3.5 AVALIAÇÃO DO PORTFÓLIO

Seu portfólio é composto de mais 2.200 itens, dividido em sete grupos, sendo eles: Iluminação led, iluminação tradicional, elétrica, ferramentas, telefonia e informática, áudio e vídeo e diversos.

Ao analisar o mix de produtos nota-se que a iluminação led é responsável por 70% do faturamento sendo o carro chefe, elétrica em segundo lugar representando 16%, iluminação tradicional representando 10%, os demais itens representam 4% do faturamento da empresa.

GRÁFICO 9: ANÁLISE MIX DE PRODUTOS SEMPLUZ



Fonte: Equipe de consultoria (2016)

5.4 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

Foi levantado junto ao patrocinador do projeto e com contador da empresa, que os vendedores internos são registrados e trabalham conforme CLT, seguindo todas as leis vigentes e os representantes externos, são pessoas jurídicas que possuem contrato com a empresa.

6 PROPOSTAS DA CONSULTORIA

Com base nos problemas a consultoria levantou as seguintes alternativas:

- Divisão de região: Cada vendedor interno dará suporte a um representante, sendo responsável apenas por aquela região;
- Informação técnica dos produtos: Incluir no sistema da empresa
- Treinamento técnico sobre os produtos: Elaborar treinamento técnico em parceria com fornecedores;
- Definir Indicadores e implantações no sistema que possibilitem o acompanhamento: Criar metas com base em indicadores de performance sendo eles, volume de venda, *ticket médio*, margem de lucratividade e cliente atendidos;
- Campanha de incentivo de vendas como impulsionador de resultados;
- Frete por conta do emitente;
- Contratação de vendedor para região sudoeste;

A tabela a seguir demonstra alternativas propostas pela consultoria:

TABELA 5: ALTERNATIVAS PROPOSTAS

ALTERNATIVAS	VALORES	RISCO	BENEFÍCIO	TEMPO DE IMPLEMENTAÇÃO
Divisão de região	Não há	Vendedor sair da empresa	Fidelização de cliente e aumento das vendas	30 dias
Informação técnica no sistema e site	R\$ 500,00	Lançar informação errada	Otimização de tempo e aumento de vendas	30 dias
Treinamento técnico	R\$ 3168,25	Não há	Qualificação do vendedor	30 dias
Criação de metas e indicadores	R\$ 500,00	Não ser usado	Mensuração, quantificação e prazo de objetivos	30 dias
Vendedor	5000,00	Denegrir a Imagem da empresa	Abertura da região sudoeste	30 dias
Campanha de Incentivo trimestral	R\$ 11880,00 ou 0,33%	Não atingir 20% a mais do Faturamento	Motivação de colaboradores	90 dias

Fonte: Equipe de consultoria (2016).

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em virtude do que foi mencionado concluiu-se que se por um lado a Sempluz é uma empresa com alto índice de satisfação por parte dos clientes alcançando o índice de 96,6% de aprovação na pesquisa quantitativa 1, e quando comparada com a concorrência na pesquisa 2 foi eleita a melhor no quesito atendimento, por outro os problemas encontrados são característicos de empresas familiares, principalmente a falta de processos internos adequados.

Reforçamos que estes problemas não têm sido observados ou mesmo sentidos pelos seus clientes, o que é evidenciado através da pesquisa feita junto aos colaboradores da área comercial – o que também demonstrou satisfação com o trabalho na empresa, porém apontou algumas ressalvas que fortaleceram as sugestões de melhorias propostas nesta consultoria.

As propostas sugeridas de acordo com as expectativas do proprietário, para serem realizadas com a equipe de vendas são: treinamento técnico, implantação de medição de desempenho da equipe; elaboração de um plano de metas e premiações; ainda a implementação no sistema que comporte as descrições completas do produto para facilitar a venda correta. Destaca-se ainda a proposição de uma reestruturação na forma de trabalho dos vendedores com uma carteira de clientes específicos, alinhando o trabalho do vendedor interno em conjunto com o externo e contratação de vendedor.

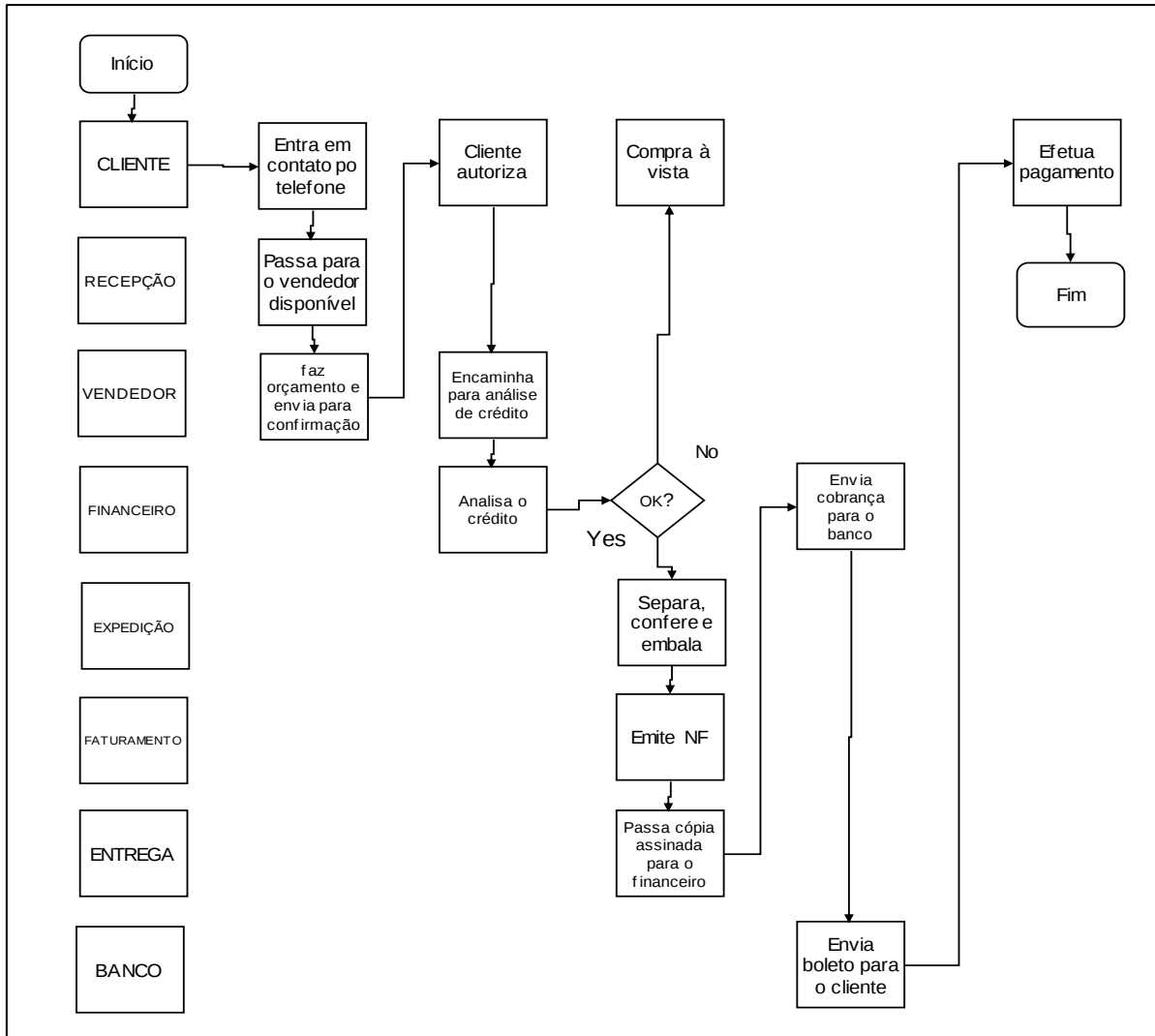
Apesar de ambas as pesquisas apontarem para um clima relativamente bom na relação empresa-colaborador-cliente, isso não é de forma alguma motivo para a empresa se acomodar, visto que o mercado está em constante mudança.

Aliado a isto tem-se ainda a expectativa do patrocinador de aumentar o faturamento da empresa em 20% em relação ao ano anterior. Isso, por sua vez, permite concluir que a empresa precisa de uma estruturação da força de vendas, com base em indicadores, para que os colaboradores, entendendo que são capazes e sendo desafiados, contribuirão com o sucesso da empresa.

8 IMPLEMENTAÇÃO

O fluxo a seguir demonstra como é realizado todo o processo de venda interna na empresa:

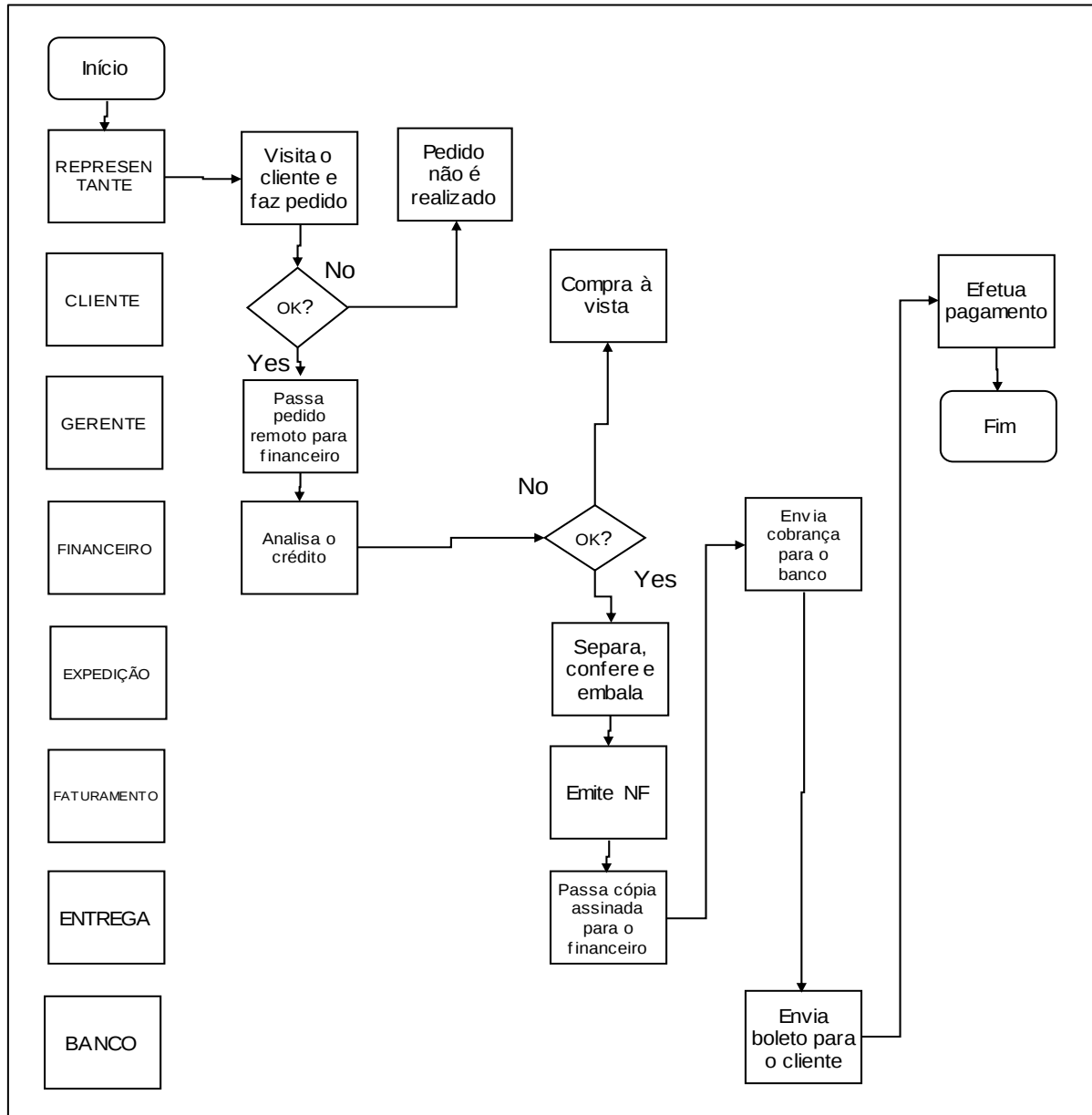
FIGURA 2 - FLUXOGRAMA VENDA INTERNA



Fonte: Equipe de consultoria, 2016.

O fluxograma a seguir demonstra passo a passo como é o processo de venda externa na empresa.

FIGURA 3- FLUXOGRAMA VENDA EXTERNA.



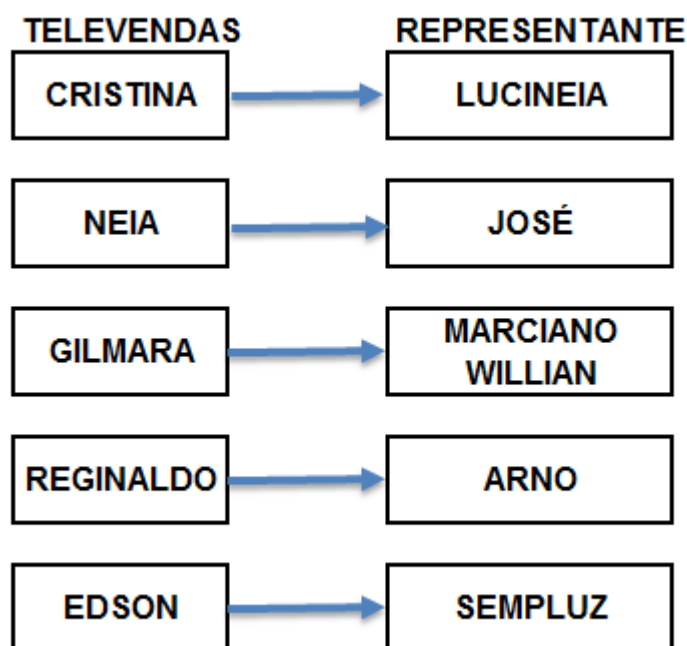
Fonte: Equipe de consultoria (2016)

Com base nas análises das alternativas a consultoria realizou as ações de mudança em consenso com o proprietário, sendo elas:

8.1 DIVISÃO DE REGIÃO

Cada vendedor interno dará suporte a um representante, sendo responsável apenas por aquela região, quando o cliente ligar na empresa será direcionado para o vendedor de sua região, conforme imagem.

IMAGEM 4: DIVISÃO DE REGIÃO



Fonte: Equipe de consultoria (2016)

Esta ação foi analisada no período de 1º julho a 30 setembro, a equipe de vendas avaliou como positivo pois houve melhora na relacionamento com os clientes e também na forma de trabalho, possibilitando um melhor gerenciamento de carteira.

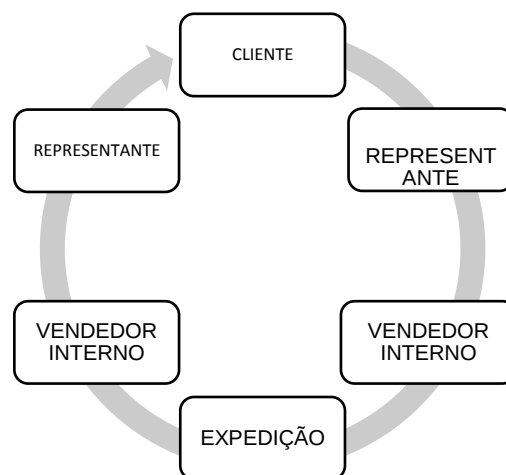
Nesta fase não foram apurados dados quantitativos devido ao pouco tempo de implementação, essa transição de carteira está sendo realizada a longo prazo com intuito do relacionamento ser mantido e que o cliente sinta o mínimo de mudança no atendimento, essa ação permeia a troca de alguns colaboradores que já atendiam clientes antigos, assim sendo a transição precisa acontecer aos poucos.

A estimativa é que esta divisão de região esteja concluída até o primeiro semestre de 2017.

8.1.2 INFORMAÇÃO TÉCNICA NO SISTEMA

Antes o cliente quando solicitava uma informação sobre determinado produto ao representante o mesmo por sua vez precisava pedir a informação ao televendas, que em alguns casos não sabia da característica, assim, sempre a expedição era acionada para sanar a dúvida. Este ciclo vicioso além de tomar tempo do vendedor e expedição atrapalhava os processos e também não convertia vendas.

FLUXO 1: PROCESSO DE BUSCA DE INFORMAÇÃO



Fonte: Equipe de consultoria (2016)

A imagem demonstra um orçamento como era feito antes, deficiente de informações técnicas.

IMAGEM 5: SISTEMA DA EMPRESA SEM INFORMAÇÃO



JV Barbosa Silva Eireli Me
 CNPJ: 07.951.359/0001-93
 Fone: (41)3093-6820
 VENDEDOR: SEMPLUZ
 TELEVENDAS:

ORÇAMENTO: 5929 DATA: 19/08/2016 14:01:28

INFORMAÇÕES DO CLIENTE:

CÓD.: 771	FONE: (41)3371-5656 /
RAZÃO: IRMAOS ABAGE MAT ELET E HIDR LTDA	
ENDER.: AV MAL FLORIANO PEIXOTO Nº: 5221	
BAIRRO: HAUER	COMPL.: 81.610-000
CIDADE: Curitiba - PR	IE: 10142531-29
EMAIL: nfe@irmaosabage.com.br ; contasapaqar@irmaosabage.com.br	CNPJ: 76.509.041/0001-70

ITENS:

REF.	CÓD.	FORNECEDOR	PRODUTO	UN	QTDE	PREÇO (R\$)	TOTAL (R\$)
3823	MB4862		SUPERLED TUB T8 20W 6500K BIV MBLED	PC	1	19,00	19,00
4455	MP2045		PLAFON LED EMB QUAD 24W BIV 6000K MBLED	PC	1	64,00	64,00
4166	MB5169/ML5022		SUPERLED COMPACTA RETA 16W 6500K BIV MBLED	PC	1	23,00	23,00
4131	MB5264/ML5015		SUPERLED BULBO 12W 6400K BIV MBLED	PC	1	16,50	16,50
3955	MR4003		REFLETOR LED 50W BIV SLIM 6500K IP65 MBLED	PC	1	128,43	128,43
VALIDADE:						SUBTOTAL R\$:	250,93
						DESCONTO R\$:	0,00
						TOTAL R\$:	250,93

TRANSPORTE:

Transportador indefinido	PESO BRUTO:	VOL.:
--------------------------	-------------	-------

Fonte: Equipe de consultoria (2016)

Visto que o sistema da empresa é interligado ao site a solução foi a inclusão de informações técnicas, onde clientes e vendedores podem sanar suas dúvidas.

FLUXO 2- FLUXO PÓS INFORMATIZAÇÃO



Fonte: Equipe de consultoria (2016)

No momento do cadastro de produto e lançamento de nota fiscal deve ser analisado se o produto apresenta as mesmas características técnicas do último lote, deixando atualizado conforme alterações.

A imagem abaixo demonstra um orçamento já com as características técnicas.

Inclusão de dimensão, lumens e material de fabricação



JV Barbosa Silva Eireli Me
CNPJ: 07.951.359/0001-93
Fone: (41)3093-6820
VENDEDOR: SEMPLUZ
TELEVENDAS:

ORÇAMENTO: 5927

DATA: 19/08/2016 13:25:48

INFORMAÇÕES DO CLIENTE:

CÓD.: 771	FONE: (41)3371-5656 /
RAZÃO: IRMAOS ABAGE MAT ELET E HÍDR LTDA	COMPL.: 81.610-000
ENDER.: AV MAL FLORIANO PEIXOTO Nº: 5221	CEP: 10142531-29
BAIRRO: HAUER	IE: 76.509.041/0001-70
CIDADE: Curitiba - PR	
EMAIL: nfe@irmaosabage.com.br, contasapagar@irmaosabage.com.br	

ITENS:

REF.	CÓD. FORNECEDOR	PRODUTO	UN	QTDE	PREÇO (R\$)	TOTAL (R\$)
3823	MB4862	SUPERLED TUB T8 120cm 20W 6500K 1700lm BIV MBLED POL	PC	1	19,00	19,00
4455	MP2045	PLAFON LED EMB QUAD 24W BIV 6000K 1680lm 30cm MBLED	PC	1	84,00	84,00
4168	MB5189/ML5022	SUPERLED COMPACTA RETA 16W 6500K 1200lm BIV MBLED	PC	1	23,00	23,00
4131	MB5264/ML5015	SUPERLED BULBO 12W 6400K 1020lm BIV MBLED	PC	1	16,50	16,50
3955	MR4003	REFLETOR LED 50W BIV SLIM 6500K 3500lm IP65 MBLED	PC	1	128,43	128,43

VALIDADE:

SUBTOTAL R\$:	250,93
DESCONTO R\$:	0,00
TOTAL R\$:	250,93

Fonte: Equipe de consultoria (2016)

Está ação foi implementada no mês de junho e teve a duração de uma semana para atualização dos produtos e suas especificações.

Conforme constatação da equipe de vendas este procedimento facilitou consideravelmente o processo de vendas, melhorou o tempo de atendimento, retirada de dúvidas e principalmente deu agilidade na informação do produto para o cliente.

Importante ratificar que com esta implementação o cliente também pode consultar estas informações no site da empresa.

8.1.3 TREINAMENTO TÉCNICO E PALESTRA MOTIVACIONAL

A consultoria organizou o primeiro treinamento da Empresa, o principal objetivo é que seja feito em períodos de três meses ou conforme necessidade da equipe, transformando o vendedor em consultor.

BRIEFING DO EVENTO

Título: Upgrade Simpluz

Objetivo: Capacitar os vendedores e demais colaboradores sobre produtos distribuídos pela empresa e fomentar a motivação no ambiente de trabalho.

Natureza do evento: Treinamento de produtos e palestra motivacional.

PÚBLICO-ALVO

Perfil do público-alvo: Colaboradores Sempluz

Número estimado de participantes: 25 pessoas

DATA E DURAÇÃO

Data: 06/08/2016

Início: 9h00min

Término: por volta de 15h30min

Duração: Aproximadamente 5 horas, desconsiderando o horário para almoço.

LOCAL

Hotel Tulip Inn Santa Felicidade - Av. Manoel Ribas, 5480 - Santa Felicidade
Salão Roma III

IMAGEM 6: MAPA DE LOCALIZAÇÃO DO EVENTO



Fonte: equipe de consultoria, (2016)

TABELA 6: PROGRAMAÇÃO DO EVENTO

Horário	Atividade	Palestrante
9h00 às 9h10	Abertura	Gilson
9h10 às 10h10	Treinamento G20	Luiz Carlos
10h10 às 10h55	Treinamento Zagonel	Mário
10h55 às 11h40	Treinamento Mbled	Joel
11h40 às 13h00	Almoço	
13h00 às 14h00	Treinamento Ilumi	Vitor
14h00 às 15h00	Palestra motivacional (Venda Mais)	Rodrigo Sartori
15h00 às 15h30	Sorteio de brindes e Coffee break	-

Fonte: Equipe de consultoria (2016)

Abaixo segue tabela dos itens e valores utilizados na execução do evento.

Serviços	Quantidade	Valor unitário	Custos hotel	Total por item
Locação de sala	1	420,00	420,00	420,00
Coffee break	22	18,00	396,00	396,00
Galão de água	1	40,00	40,00	40,00
Garrafa de café	1	18,00	18,00	18,00
Almoço	20	49,00	980,00	980,00
Flip chart	1	47,25	47,25	47,25
Palestra Rodrigo Sartori	1	600,00	-	600,00
Encadernação de blocos	20	1,50	-	30,00
Sulfite para blocos	1(RESMA)	20,00	-	20,00
Canetas	25	1,20	-	30,00
Brindes	18	16,50	-	297,00
Passagens vendedores	1	230,00	-	230,00
Banner logo Sempluz	1	60,00	-	60,00
Total			1901,25	3.168,25

Fonte: Equipe de consultoria (2016)

8.1.4 METAS E INDICADORES

1. RESULTADOS OBTIDOS

O projeto foi desenvolvido em três etapas distintas:

- a) Definição dos critérios de avaliação
- b) Implantação do sistema e divulgação junto à equipe de vendas
- c) Acompanhamento e avaliação dos resultados

1.1 Definição dos Critérios

Em conjunto com o gestor, foram definidos como indicadores de desempenho: volume de venda, *ticket médio*, margem de lucratividade, clientes atendidos, número de pedidos atendidos.

Na sequência, para que exista flexibilidade, confiabilidade e agilidade, primeiramente houve a necessidade de ser criada no sistema uma plataforma para que o proprietário consiga acompanhar o desempenho das vendas com facilidade.

Implantado os dados no sistema e divulgado o projeto aos vendedores, como toda novidade, criou uma certa expectativa, dúvidas foram suscitadas e esclarecidas na reunião e, em seguida, no mês de agosto teve início o período de testes.

O Exemplo abaixo demonstra a análise do desempenho da vendedora Lucineia do mês de agosto este relatório é emitido por vendedor, com posição “on line” e contém ainda, o estimado total da empresa no mesmo período.

TABELA 7- RELÁTORIO LUCINÉIA AGOSTO 2016

Vendedora	Lucinéia
Meta	R\$ 215.000,00
Realizado	R\$ 203.391,00
Diferença	R\$ - 11.609,00
Clientes atendidos	76
Margem	33,70%
Número de pedidos	188
Ticket médio	R\$ 1.082,00

Fonte: Equipe de consultoria (2016)

Imagem abaixo demonstra como o sistema da empresa apresenta os resultados de meta/ volume de venda.

IMAGEM 7- META VOLUME DE VENDAS AGOSTO

Relatório 679: Metas dos Vendedores			
Período: 01/08/2016 a 31/08/2016			
JV Barbosa Silva Eireli Me			
Vendas/Metas		Ago/2016	Total Geral
LUCINEIA	1) Vendas	203.391,24	203.391,24
	2) Meta	215.000,00	215.000,00
	3) Diferença	-11.608,76	-11.608,76
Totalizadores			
Vendas/Metas		Ago/2016	Total Geral
	1) Vendas	203.391,24	203.391,24
	2) Meta	215.000,00	215.000,00
	3) Diferença	-11.608,76	-11.608,76

Registros: 6

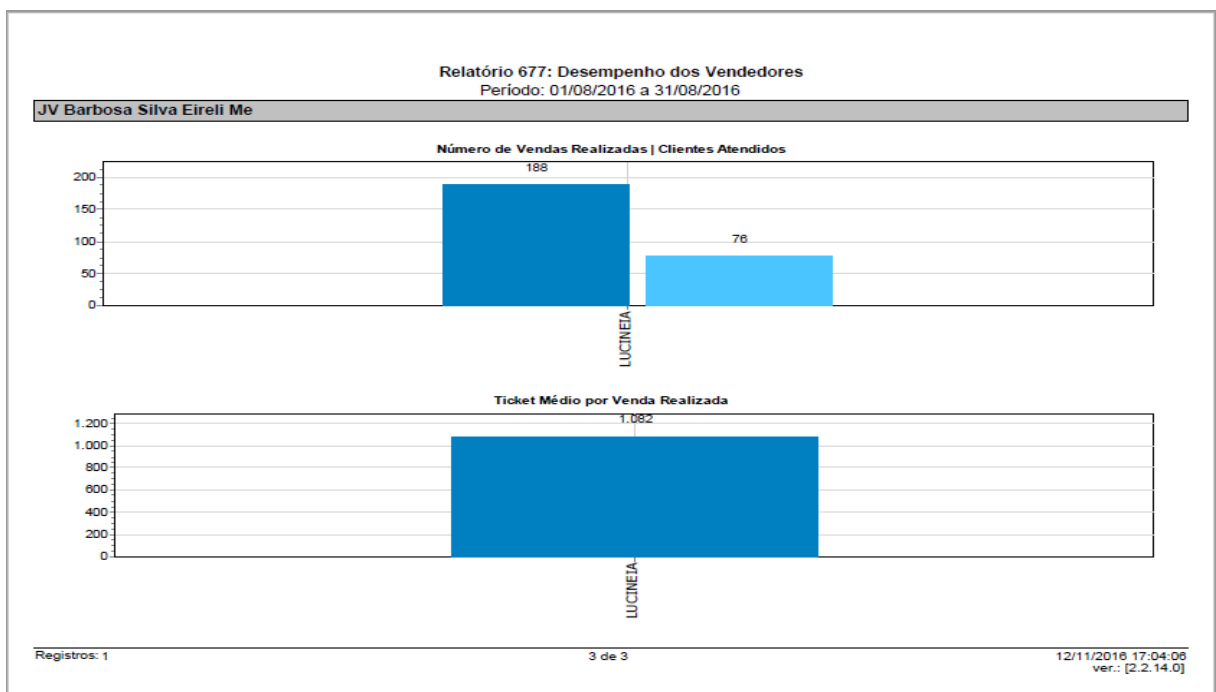
1 de 1

12/11/2016 17:11:51
ver.: [2.2.14.0]

Fonte: Sistema Sempluz (2016)

Imagem abaixo demonstra como o sistema da empresa apresenta os resultados de total de vendas e margem.

Imagem abaixo demonstra como o sistema da empresa apresenta os resultados de clientes atendidos e ticket médio.



Fonte: Sistema Sempluz, (2016)

8.1.5 SISTEMA DE PREMIAÇÃO MOTIVACIONAL

Paralelamente, foi implantado também um novo sistema de premiação para a equipe de vendas, cujos objetivos foram: motivar a equipe para aderirem à nova sistemática e ao mesmo tempo reconhecer os esforços por ela dispendido no sentido de alcanças os indicadores de desempenho fixados como meta. Desta forma, uma campanha de premiação trimestral de vendas foi aprovada pela diretoria e implantada.

Este programa de premiação evitará que aqueles vendedores, que ao aproximar-se o encerramento do mês, percebam que não irão atingir a meta do mês ou que já tem atingido a meta, comecem a reter produção para dar entrada somente na vira do mês, para computar na produção do mês seguinte e mais facilmente então, atingirem a meta do mês seguinte.

Esta premiação, como já mencionado anteriormente, permite que o vendedor que em determinado mês não receba o prêmio por não ter conseguido atingir sua quota, no mês seguinte, se na produção acumulada ele atingir ou superar a meta, receba o prêmio do mês vigente e ainda, recupere o prêmio perdido no mês anterior. Nesta metodologia de premiação, o importante é que o vendedor se sentira motivado até o último momento da campanha, pois sabe que se mesmo que ele não consiga atingir sua meta acumulada no último dia da campanha, ele recuperará e receberá os prêmios de etapa perdidas. Esta prática fará com que o vendedor deixe de esconder produção, pois quanto antes atingir a meta, antes receberá seu prêmio e para a empresa é bom porque não atrasa o início do faturamento das vendas.

No exemplo a seguir, vê-se que o vendedor 1 vem faturando R\$ 125.000,00, na campanha trimestral e foi desafiado a um acréscimo de 20%, ou seja, sua meta passou a ser de R\$ 150.000,00/mês de e R\$ 450.000,00 no trimestre.

Na tabela abaixo está demonstrada a premiação de um vendedor que atinge todos as metas extra em todos os meses.

TABELA 8: PRÊMIO DE UM VENDEADOR QUE ATINGE META MENSAL			
Período	Mensal	Acumulo	Recebe
1º mês	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
2º mês	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 500,00
3º mês	R\$ 500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 500,00
Total do Trimestre	//////////	//////////	R\$ 1.500,00

Fonte: Equipe de consultoria (2016)

Esse modelo de premiação poderá ser aplicado de diversas formas, de acordo com a estratégia da campanha de venda, dependendo do que se necessita estimular, como por exemplo: no aumento de clientes, para a obtenção da margem de lucratividade, conquista de novos clientes, aumento do ticket médio, dentre outros. Por tanto, esta é uma excelente ferramenta para impulsionar os resultados, permitindo ao gestor manter motivada sua equipe de vendas durante o tempo todo.

A tabela abaixo demonstra um caso onde o vendedor não atinge a meta no 1º. E no 2º. Mês, sendo assim não receberá o prêmio, porém, no terceiro mês ele atingiu a meta total acumulada do trimestre, e por isso, receberá o valor total da premiação, ou seja, recuperará o valor dos prêmios que não havia conquistado na 1ª. E 2ª. Etapa.

TABELA 9: MODELO ONDE VENDEDOR ATINGE META NO ULTIMO MÊS

Período	Mensal	Acumulo	Recebe
1º mês	R\$ 430,00	R\$ 430,00	0
2º mês	R\$ 400,00	R\$ 830,00	0
3º mês	R\$ 670,00	R\$ 1.500,00	R\$1.500,00
Total do Trimestre	//////////	//////////	R\$ 1.500,00

Fonte: Equipe de consultoria (2016)

Ficou definido com o proprietário que a campanha ocorrerá nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2017.

A proposta será de 20% de aumento no faturamento e a porcentagem de premiação será de 0,33% ao mês.

Análise comparativa entre os resultados dos 3 últimos meses que antecederam à implantação do novo sistema e os resultados dos 3 primeiros meses após a implantação do novo sistema

Transcorridos os primeiros 3 meses de operação do novo sistema (julho/agosto e setembro), elaborou-se a primeira análise comparativa dos resultados para validação do sistema piloto, o que está demonstrado a seguir:

- a) Faturamento Médio Mensal: em 2015 o faturamento médio anual foi de R\$ 755.957,54 em 2016 o faturamento (provisionado) médio de janeiro à setembro foi de R\$ 988.595,14 um aumento de 23,5%;
- b) Ticket médio mensal: O ticket médio mensal que era de R\$ 1.488,75 passou para R\$ 1.646,25, ou seja, um acréscimo de 10,6%;

- c) O número de médio de clientes atendidos que era de 457 passou para 469, o que corresponde a um aumento de 2,6%;
- d) O número médio mensal de pedido atendidos que era de 909 passou para 956, o que corresponde a um aumento de 5,1%.
- e) A Margem Bruta Média Mensal, que era de 36,81% passou para 37,81%, o que significa uma melhora de 2,7% pontos percentuais.

Finalizando a análise, conclui-se que o projeto foi exitoso, tanto assim, que o principal gestor (proprietário) da empresa, deu carta branca para aos autores do projeto para que o mesmo possa ser aprimorado e implantado definitivamente na empresa, o que pode ser comprovado na declaração por ele concedida aos autores e que encontra-se como figura 13 nos anexos deste trabalho.

As planilhas que serviram de suporte para a elaboração dos cálculos acima mencionados, encontram-se como anexo deste trabalho.

8.1.6 CONTRATAÇÃO DE VENDEDOR

Para a contratação foi elaborado uma lista com clientes já atendidos pelo televendas, sendo eles:

- Bocha construções de Quedas do Iguaçu-PR
- BPC de Santa Luzia-PR
- Brandeleiro & Cia Ltda de Capitão Leônidas marques-PR
- Candido Baptista ECI de Palmas-PR
- Comercial Malinski de São Jorge D'Oeste-PR

A consultoria entrou em contato com esses clientes informando o interesse da Sempluz em atuar com representante na região e assim pedindo indicações. Foi obtido dois nomes sendo eles: Marciano Bertella; representante da Potencial distribuidora de materiais elétricos, que recentemente encerrou suas atividades na região e Everson Mattos; representante da empresa Mundial light, neste caso seria um complemento de pasta onde o mesmo trabalharia nas duas empresas.

Os currículos foram encaminhados ao proprietário da Sempluz, ficou a critério do mesmo a contratação, após análise foi decidido pela contratação de

Marciano Bertella, o mesmo possui experiência de mais 8 anos no ramo, uma carteira de clientes com potencial de compra acima de R\$100.000,00.

Abaixo o resultado da atuação do representante nos meses de julho, agosto e setembro.

TABELA 10- ATUAÇÃO REPRESENTANTE MARCIANO BERTELLA

	Julho	Agosto	Setembro	Total
Faturamento	R\$ 131.671,10	R\$ 147.801,16	R\$ 110.844,00	R\$ 390.316,26
Clientes atendidos	55	53	51	159
Margem	36,1%	34,2%	34,3%	34,9%
Número de pedidos	91	76	71	238
Ticket médio	R\$ 1.447,00	R\$ 1.945,00	R\$ 1.561,00	R\$ 1.640,00

Fonte: Equipe de consultoria (2016)

Imagem abaixo demonstra como o sistema da empresa apresenta os resultados de faturamento.

IMAGEM 10 :FATURAMENTO MARCIANO

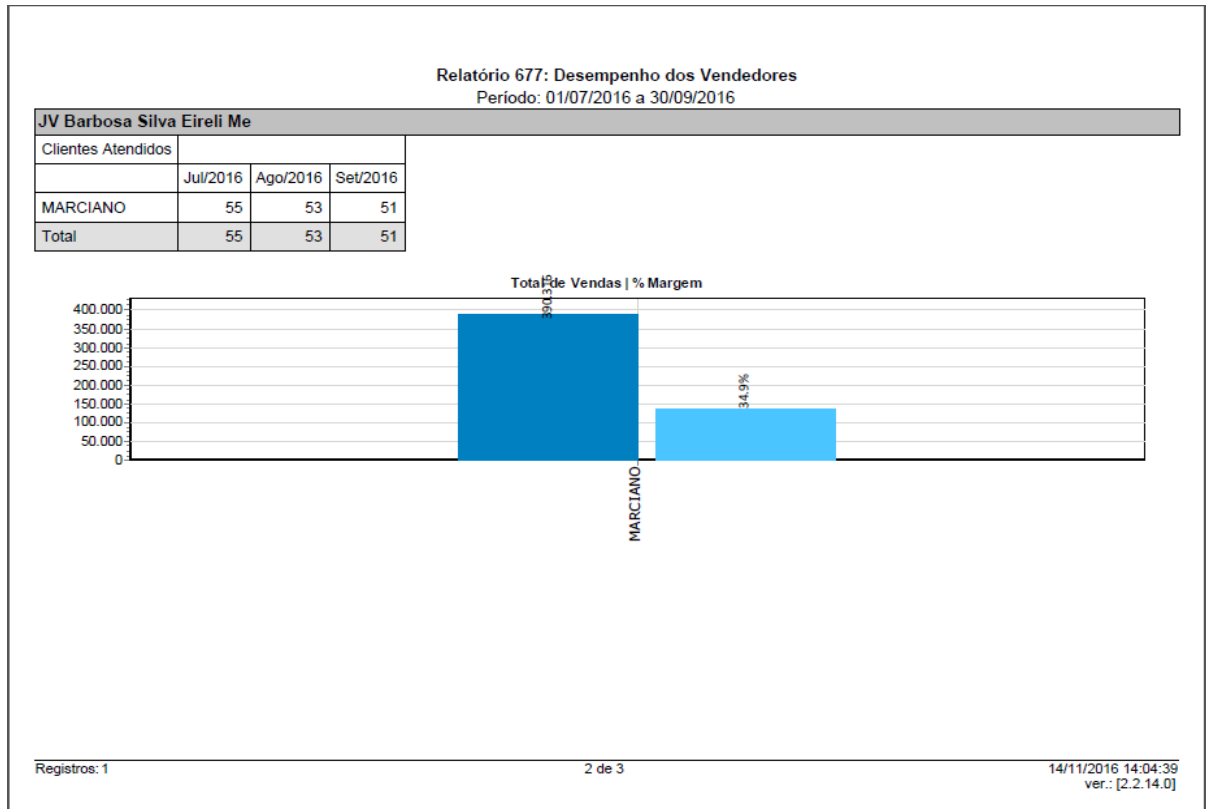
Relatório 677: Desempenho dos Vendedores Período: 01/07/2016 a 30/09/2016					
JV Barbosa Silva Eireli Me					
Vendas por Vendedor					
	Média	Jul/2016	Ago/2016	Set/2016	Total
MARCIANO	130.105,42	131.671,10	147.801,16	110.844,00	390.316,26
Total		131.671,10	147.801,16	110.844,00	390.316,26

Registros: 1 1 de 3 14/11/2016 14:04:39 ver.: [2.2.14.0]

Fonte: sistema da empresa (2016)

Imagem abaixo demonstra como o sistema da empresa apresenta os resultados de número de clientes atendidos e margem.

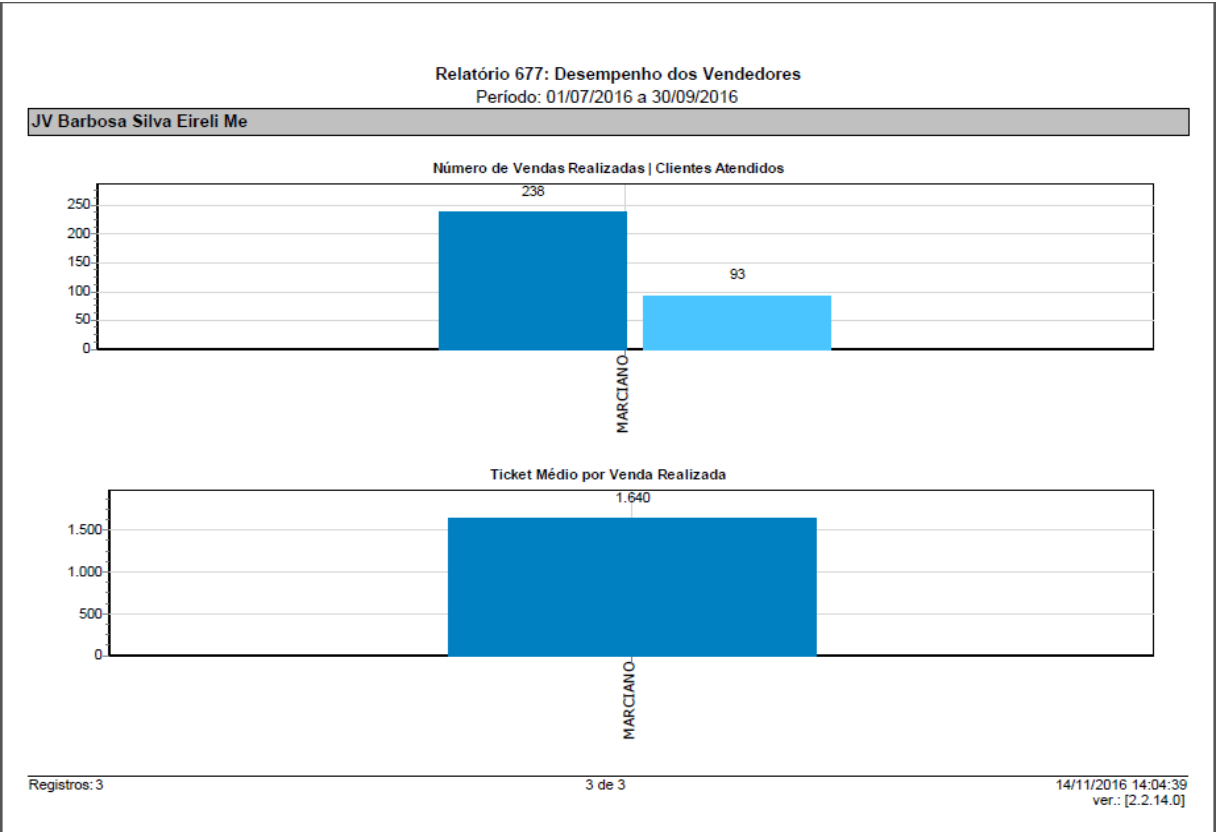
IMAGEM 11: CLIENTES ATENDIDOS E MARGEM - MARCIANO



Fonte: sistema da empresa (2016)

Imagem abaixo demonstra como o sistema da empresa apresenta os resultados de ticket médio.

IMAGEM 12: NÚMERO DE PEDIDOS E TICKET MÉDIO-MARCIANO



Fonte: sistema da empresa (2016)

9. AVALIAÇÃO DO ANDAMENTO DO PROJETO (PDCA)

Ao iniciar este projeto a equipe de consultores baseava se em suposições dos problemas existentes na Sempluz, estas suposições baseavam se em um conhecimento geral da empresa, abaixo encontra-se inicialmente as propostas:

- Identificar o possibilidade de expandir o território de atuação.
- Analisar as possibilidades de aumentar as vendas da empresa.
- Identificar na estrutura interna da empresa melhorias que possam refletir positivamente em seu faturamento e qualidade nos serviços prestados pelos seus funcionários.
- Verificar junto aos clientes ativos o grau de satisfação dos mesmos junto aos serviços prestados pela empresa.

O presente projeto buscou informações sobre a empresa, do ponto de vista de todos os envolvidos na operação, esta etapa foi concluída através de quatro pesquisas elaboradas e aplicadas com seus principais clientes, a força de vendas, os principais concorrentes e o proprietário. Cumpridas estas etapas e mediante as informações levantadas, selecionou se os objetivos aliados às expectativas do proprietário, as alternativas selecionadas no projeto estão abaixo:

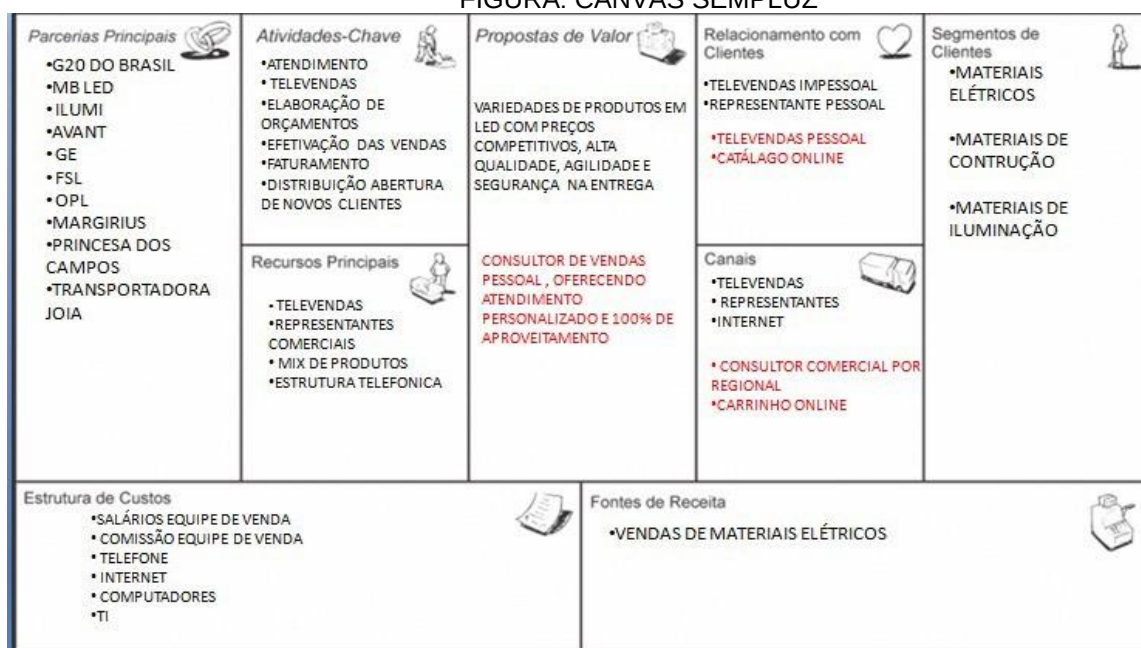
- Divisão por região aos vendedores externos - prazo de implantação de 30 dias.
- A mudança no cadastro dos produtos e as mudanças no site da Sempluz - prazo de implantação 30 dias e o orçamento de R\$ 500,00.
- Treinamento técnico dos produtos para os vendedores com parceria dos fornecedor - Prazo de implantação 30 dias orçamento de R\$ 3.168,25.
- Definir indicadores e metas para avaliar e acompanhar o desempenho dos vendedores - prazo de implantação 30 dias, orçamento R\$ 350,00.
- A contratação de um vendedor - prazo de 30 dias.
- Frete por conta da Sempluz- prazo de implantação 90 dias.
- Campanha de incentivos, motivacional colaboradores - prazo de implantação 90 dias, orçamento R\$ 11880,00 por trimestre se todos atingirem a meta proposta que é aumento de 20% a mais do que o faturamento normal.

A partir da correta identificação das expectativas e a seleção das mesmas, a consultoria salienta, que apenas a alternativa que se refere ao frete por conta do emitente não foi implantado, vale ressaltar que esta alternativa foi levantada pela consultoria através da pesquisa com o cliente, porém chegou se ao consenso que este assunto foge da proposta restrita a área comercial desta consultoria por isto não foi trabalhada a questão frete por conta do emitente. As demais propostas foram implantadas, sem exceder ao orçamento proposto e sem exceder o tempo pré-determinado anteriormente. Até o momento avaliamos os resultados positivamente porém é valido afirmar que é o início de um trabalho de reestruturação e abrange somente um setor da empresa, mas podendo servir como exemplo para afetar positivamente outros setores da Sempluz.

9.1 CANVAS

Demonstra a mudança no atendimento após a divisão de região e treinamento com a força de vendas, transformando o atendimento em um atendimento personalizado, visando relacionamento com cliente e fidelização assim diminuindo erros e reclamações.

FIGURA: CANVAS SEMPLUZ



Fonte: Equipe consultoria, (2016).

10. CONCLUSÃO

O projeto apresentado possuía como objetivo principal avaliar a força de vendas da Sempluz, conhecer a visão e expectativas do proprietário, levantar as condições de trabalho da equipe e a percepção do cliente em relação a empresa e os concorrentes diretos. Para reunir estas informações, a Equipe de Consultoria aplicou três pesquisas: uma quantitativa com os clientes, uma quantitativa a respeito dos concorrentes em relação à Sempluz e uma qualitativa com a força de vendas. Destacam-se os números essenciais no que diz respeito á estas pesquisas sendo estes um aumento substancial de cerca de 23% no faturamento da empresa, que enseja a expectativa do patrocinador, já que todas as pesquisas nortearam as ações Indicadas pela consultoria.

A pesquisa com os concorrentes demonstrou uma análise de mercado onde se nota que a Sempluz está com um nível de satisfação ótimo na percepção dos clientes, porém é um fator que a Sempluz precisa sempre estar atenta pois não está distante dos seus concorrentes.

Após análise dos resultados, concluiu-se que, através da sistematização da força de vendas com metas e indicadores de desempenho, a atualização da divisão de região de acordo com a participação de mercado, o treinamento técnico, foco motivacional, poderiam garantir qualidade no relacionamento interno, direcionamento organizacional e resultados sustentáveis. Em consonância com a consultoria, pode ser posto em prática todas as alternativas mencionadas e que, por sua vez, estavam de acordo com as expectativas do proprietário. Favorecendo a proposta, esta reestruturação além de alcançar positivamente todos os setores da empresa não exige grande investimento, sendo assertiva e lucrativa.

ANEXOS

Pesquisa 1

PROJETO DE PESQUISA

Neste plano são organizados os recursos e ações necessários à execução da pesquisa de satisfação dos clientes da Sempluz em relação ao setor comercial da empresa.

DEFINIÇÃO PROBLEMA DE PESQUISA

Desconhece-se o grau de satisfação dos clientes da Sempluz em relação ao desempenho da equipe e a nota geral atribuída pelos clientes à empresa e as notas específicas para cada atributo envolvido na satisfação. Será discutido de forma geral o quão importante são para o crescimento saudável de uma organização estar sempre atento as reais necessidades de seus clientes, é importante ressaltar que, obter a satisfação dos clientes é uma tarefa árdua que é constituída pelo relacionamento e pela confiança entre as partes.

Com base no resultado da pesquisa, serão estabelecidos planos de melhorias com metas claras a serem atingidas até a execução da próxima pesquisa.

OBJETIVOS

O objetivo geral da Sempluz é conhecer a satisfação dos clientes em relação a área comercial, seus produtos/fases e demais processos, para ter uma percepção geral de quais adequações deve se realizar para manter seu crescimento no mercado, atendendo especificamente às seguintes questões:

- a) Quais os atributos considerados mais ou menos importantes;
- b) Qual a percepção das mudanças realizadas, positivas e negativas;
- c) Qual a percepção de evolução da Satisfação, positiva ou negativa;
- d) Qual a satisfação em todas as suas visões.

PÚBLICO DE PESQUISA

É importante salientar que a pesquisa qualitativa realizada não foi desenvolvida com consumidores (clientes finais) e sim com clientes que compram para revender, visto que a empresa trabalha com distribuição no atacado.

METODOLOGIA

O tipo de pesquisa usada foi a pesquisa quantitativa, teve por base 10 perguntas fechadas e semiabertas, abordando questões pertinentes ao dia-a-dia dos clientes tendo resultado 239 respostas. Com base nas questões levantadas o principal objetivo foi de entender a maneira que o cliente vê a empresa, principalmente pelo setor comercial, que é por onde a comunicação cliente-empresa existe na maioria das vezes.

LOCAL

A forma de abordagem foi por e-mail, tendo com auxílio o site facilitador de pesquisa Survey Monkey.

AMOSTRA

Foi aplicada em uma população de 460 clientes ativos, (compraram nos últimos 90 dias).

EQUIPE

Na pesquisa Quantitativa, o grupo se dividiu em etapas e teve o apoio de Márcia para o desenvolvimento e criação do questionário de pesquisa, Isabelle disparou o questionário, Cristina e Lucas analisaram e tabularam os dados, elaborando também a apresentação gerencial.

RECURSOS NECESSÁRIOS

Para a pesquisa de satisfação, foram identificadas as seguintes necessidades:

Computadores para criação e disparo dos e-mails, questionário de pesquisa quantitativa e um software para pesquisa quantitativa (Survey Monkey) e internet

ANEXO I – PERGUNTAS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Essa pesquisa está sendo elaborada com intuito de conhecer as necessidades dos clientes, pontos fortes e pontos fracos da empresa e com isso apresentar melhorias no atendimento e nos serviços oferecidos, elevando o grau de satisfação dos clientes Sempluz.

FIGURA 13: CÁLCULO DA AMOSTRA



CALCULADORA DE AMOSTRAS

Se você precisa saber o número de entrevistas que você tem que executar em uma determinada população (universo), utilize a seguinte calculadora:

460	TAMANHO DO UNIVERSO Número de pessoas na população do estudo.	5	MARGEM DE ERRO % Margem de erro menores exigem amostras maiores.
50	HETEROGENEIDADE % É a diversidade do universo. Geralmente 50%.	95	NÍVEL DE CONFIANÇA % Quanto maior for o nível de confiança, maior será a amostra.

CALCULAR

EL TAMAÑO MUESTRAS RECOMENDADO ES

210

O RESULTADO ANTERIOR É VISTO ASSIM:

Se você pesquisa **210** pessoas, **95%** das vezes, o dado real que você busca estará na faixa de **±5%** a respeito dos dados que você vê na pesquisa.

Fonte: Site Netquest, (2016).

Gráficos das respostas:

A pesquisa demonstrou que 97% dos clientes estão satisfeitos, e 3% estão pouco satisfeito com o atendimento da empresa.

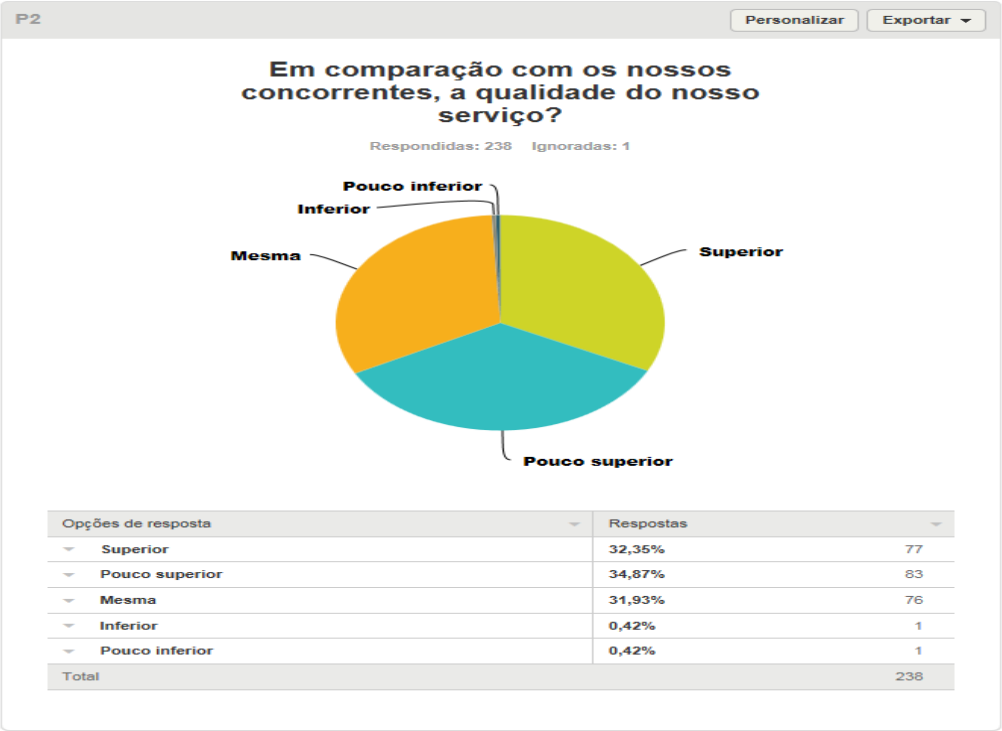
GRÁFICO 10: PERGUNTA 1



Fonte: Pesquisa com clientes (2016)

Nota-se que 67% dos clientes consideram que as qualidades dos serviços são superior ou pouco superior, 34% consideram a qualidade igual, e menos de 1% consideram inferior ou pouco inferior.

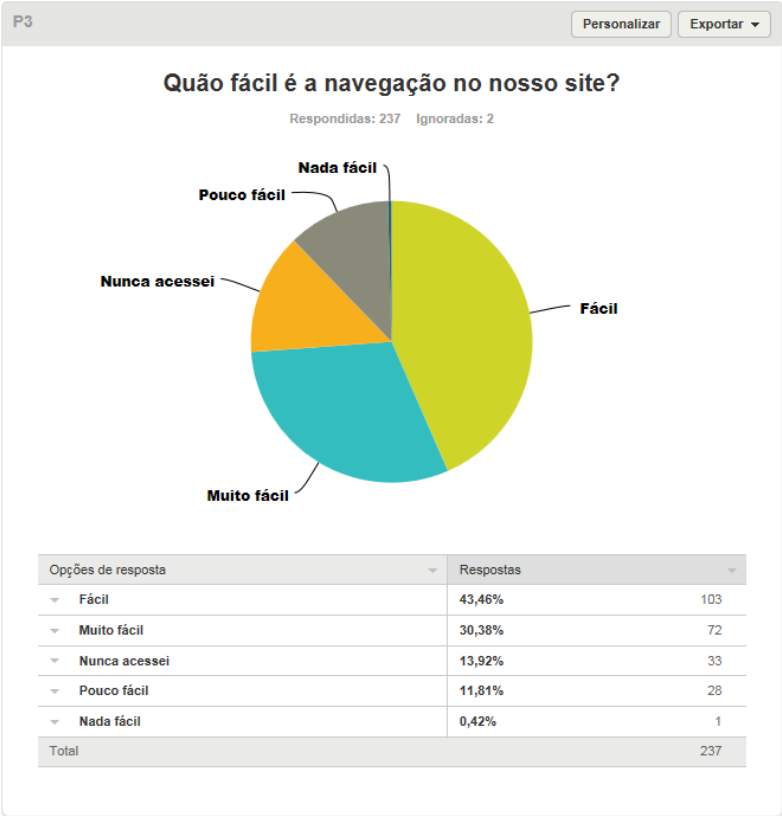
GRÁFICO 11 -PERGUNTA 2



Fonte: Pesquisa com clientes (2016)

Identificou-se que 74% dos clientes consideram fácil ou muito fácil a navegação do site,12% consideram nada fácil e 13% nunca acesso.

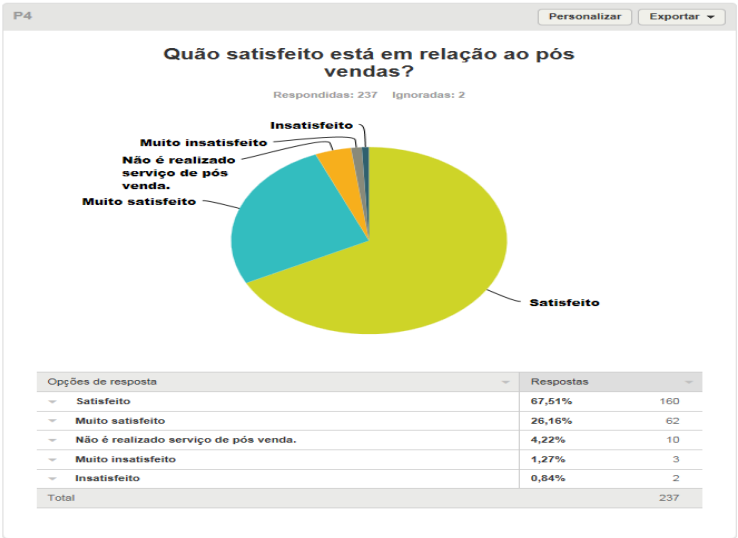
GRAFICO 12- PERGUNTA 3



Fonte: Pesquisa com clientes (2016)

Quanto ao pós vendas 94% dos clientes estão satisfeitos ou muito satisfeito com o pós vendas, 4% não recebe o serviço e 2% estão insatisfeito com o pós vendas.

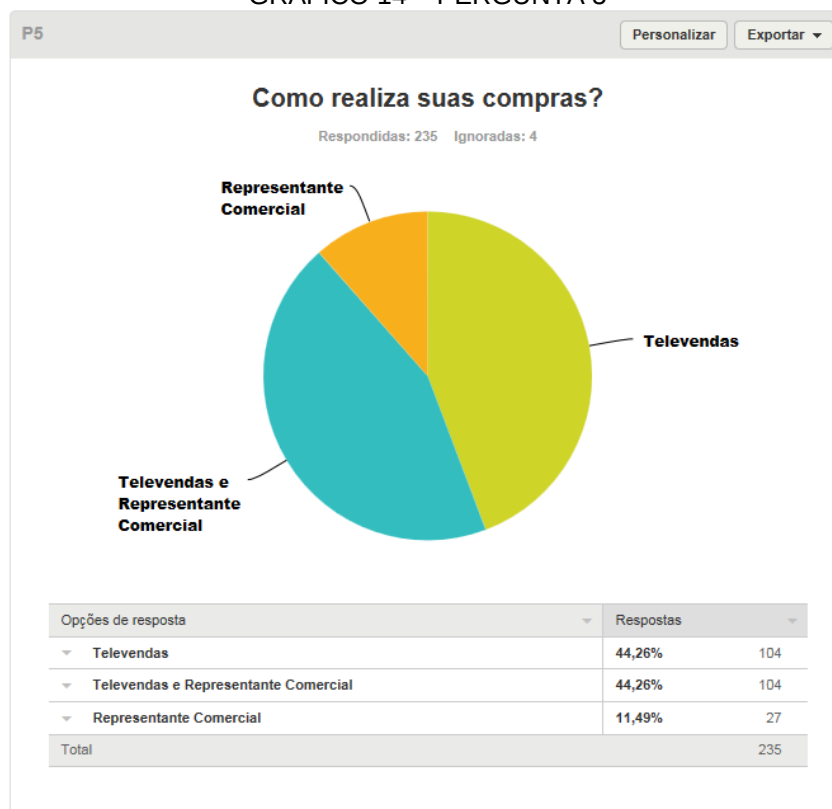
GRAFICO 13 – PERGUNTA 4



Fonte: Pesquisa com clientes (2016)

Neste tema, 44,26 % dos clientes compram apenas com televendas, 12% compram com representante comercial e 44,7% realizam suas compras com televendas e representante. Importante destacar que 88% das clientes compram com o Televendas.

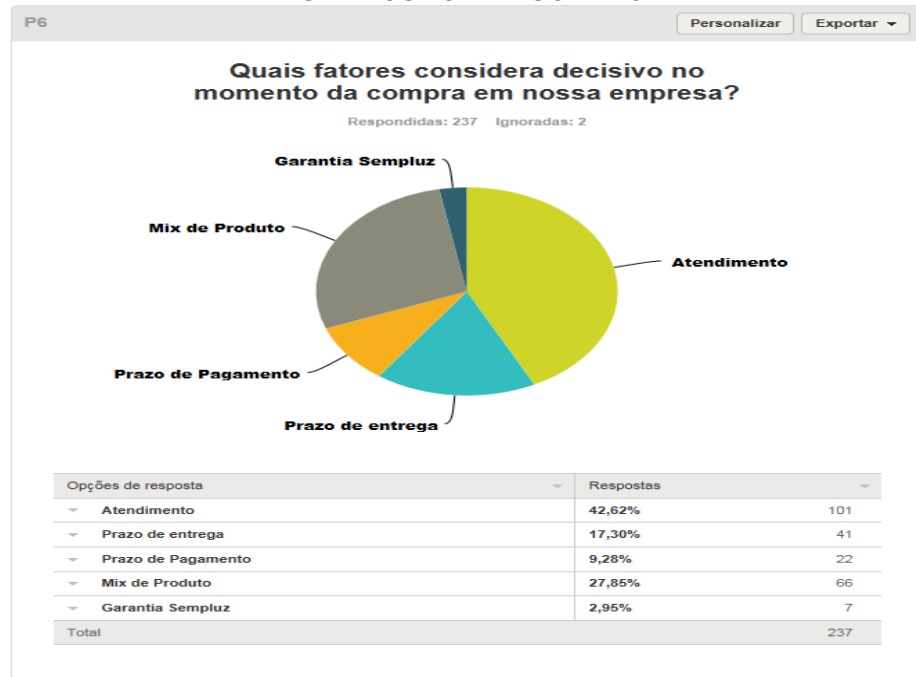
GRÁFICO 14 – PERGUNTA 5



Fonte: Pesquisa com clientes (2016)

Resultou que 42% dos clientes consideram o atendimento como fator decisivo, 28% consideram o mix de produto, 17% prazo de entrega, 10% prazo de pagamento e 2% Garantia Sempluz.

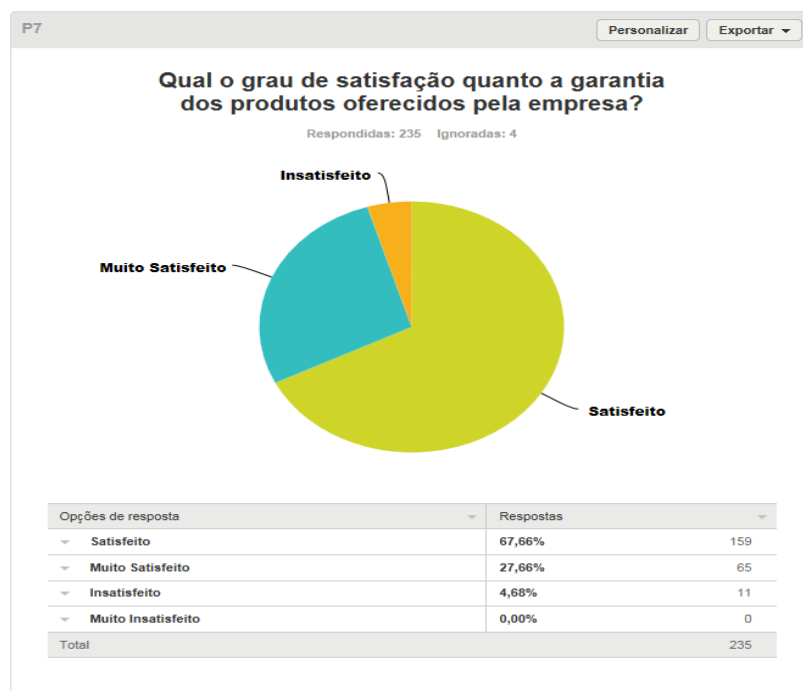
GRÁFICO 15- PERGUNTA 6



Fonte: Pesquisa com clientes (2016)

Quanto a garantia, 96% dos clientes estão satisfeitos e 4% estão insatisfeitos.

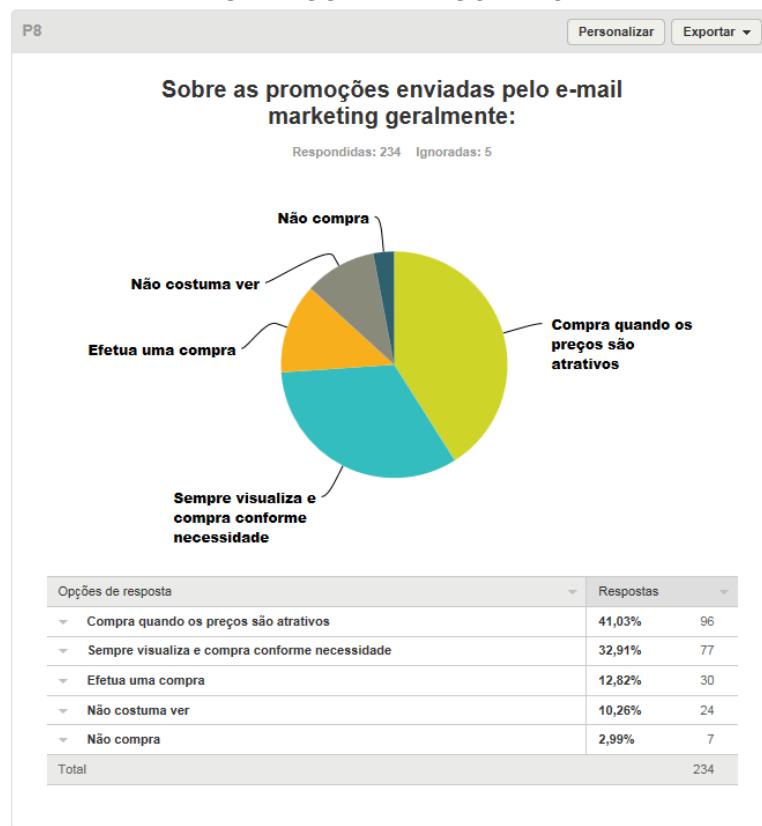
GRAFICO 16-PERGUNTA 7



Fonte: Pesquisa com clientes (2016)

Cerca de 41% dos clientes compram quando os preços estão atrativos, 32% visualizam e compram conforme necessidade, 12% efetua uma compra, 10% não vê as promoções e 3% não compra.

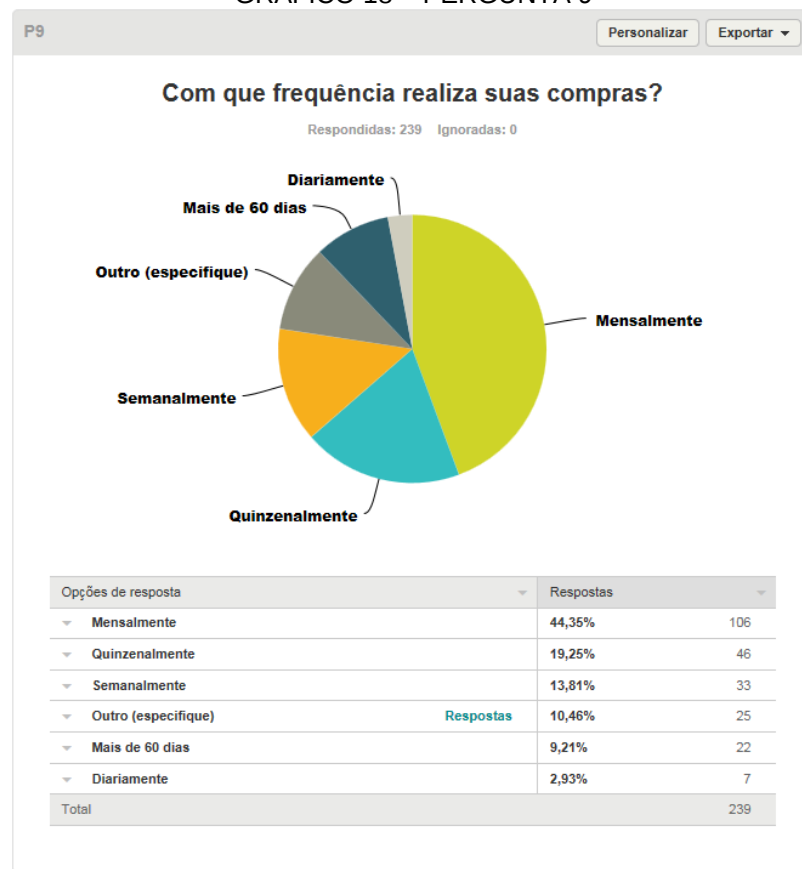
GRÁFICO 17- PERGUNTA 8



Fonte: Pesquisa com clientes (2016)

Resultou que 45% dos clientes compram mensalmente, 19% quinzenalmente, 13% semanalmente, 9% mais de 60 dias, 3% diariamente e 10% variam de 15 a 60 dias conforme necessidade.

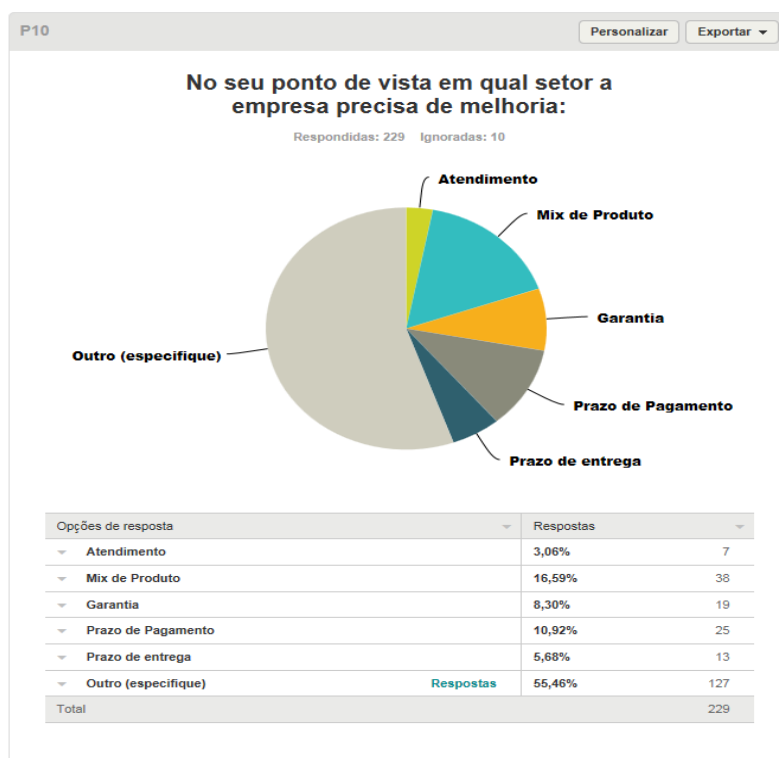
GRAFICO 18 – PERGUNTA 9



Fonte: Pesquisa com clientes (2016)

Resultou que 17% dos clientes sugerem que o Mix de produtos apresente melhoria, 11% prazo de pagamento, 8% Setor de garantia, 6% prazo de entrega, 3% atendimento e Na opção OUTROS, 40% dos clientes está satisfeito com a empresa atua, onde 15% dos cliente sugeriram algumas melhorias, questão do pedido mínimo ser alto para ganhar frete grátis no interior.

GRAFICO 19 – PERGUNTA 10



Fonte: Pesquisa com clientes, 2016

CONCLUSÃO

A proposta da presente pesquisa era de levantar informações dentro do quadro ativo de clientes da empresa Sempluz, que à auxiliasse em uma reformulação ou readequação, ou mesmo a necessidade de inovação e diferencial.

A pesquisa de uma população de 460 clientes foi selecionada amostra correspondente de 239 clientes. .

Pode se afirmar que o questionário enviados aos clientes foi elaborado de forma sucinta e objetiva, com um total de 10 questões práticas que envolvem o relacionamento cliente/empresa, com isso o resultado desejado foi atingido no quesito conhecer o ponto de vista dos clientes com relação a empresa.

A empresa Sempluz tem em mãos uma grande ferramenta para o processo de melhorias internas.

PESQUISA II QUALITATIVA COM A FORÇA DE VENDAS

A pesquisa teve por base o setor comercial, englobando a equipe de vendas interna e externa da empresa. Aplicado sobre o modelo de focus group teve duração de uma hora aproximadamente.

DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O setor comercial da empresa Sempluz é composto por 11 colaboradores, foi realizado uma pesquisa exploratória com os integrantes afim de estabelecer uma relação do setor comercial com as expectativas do patrocinador ou seja, entender como as expectativas do patrocinador podem ser alcançadas em consenso com o setor comercial da empresa.

OBJETIVO DA PESQUISA

Entender o setor comercial, o que pode ser melhorado e qual a visão dos colaboradores referente a empresa, captar suas opiniões e com base nisto elaborar a solução que comporte as expectativas do patrocinador.

ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Foram aplicadas três perguntas abertas, fazendo com que os colaboradores expressassem suas opiniões. As questões relacionadas foram:

1. Na sua opinião quais são os pontos fortes e fracos da empresa?
2. Você se sente motivado?
3. No seu setor qual coisa você melhoraria ou mudaria?

As perguntas foram aplicadas por um moderador que não trabalha na empresa, afim de não comprometer os dados e o resultado da pesquisa.

ANÁLISE DOS DADOS

Com base no diálogo que sucedeu a pesquisa foi possível apontar alguns problemas que permeiam o comercial.

A primeira questão que aborda os pontos fortes e fracos da empresa já demonstrou descontentamentos por alguns da equipe com alguns aspectos do setor tais como:

- Má distribuição das regiões; os colaboradores internos alegaram que, atendem vários clientes e não há uma ordem sobre isso, ou seja, o cliente quando liga é atendido por quem está livre, não se estabelece um sentimento de relação vendedor-cliente em alguns casos o cliente liga e consulta preço com um vendedor, tempo depois liga e fecha pedido com outro vendedor.
- Especificação técnica sobre os produtos; a Sempluz possui hoje em torno de 2200 itens, os produtos que são considerados o carro chefe da empresa precisam ter suas qualidades e principalmente funcionalidades claras na mente dos colaboradores. Foi pontuado na entrevista que o sistema e o site da empresa são deficientes neste quesito pois faltam informações em ambos, o cliente por não ter a informação no site acaba por ligar para o vendedor que também acaba por não ter a informação no sistema, este círculo vicioso de quebra na comunicação atrapalha a venda e os processos.

- Representantes do interior do Paraná, alegam perder pedidos pequenos para concorrência, por questão que o valor do pedido mínimo para frete grátis está elevado, este é um fator competitivo que pode fazer com que a Sempluz angarie menos clientes ou até mesmo perca mercado pela forma que é feito hoje.
- Falta de vínculo com o cliente, má gestão da carteira; que corrobora a primeira questão apontada de má distribuição das áreas, é um fator que é decisivo para se ter excelência em vendas.

A segunda questão abordou o tema motivação, de acordo com Brum (2010) a motivação é algo inerente a própria pessoa, porém a empresa também pode exercer uma certa função que fomente essa atitude no funcionário. Os colaboradores defenderam que um sistema de premiação na empresa seria uma boa alternativa, pois assim reconhecem que se sentiriam mais motivados, elevando seus potenciais.

Na visão dos colaboradores, um consenso foi que, o que mudariam na empresa é o sistema de frete Grátis para vendas do interior, alegam que isso aumentariam suas vendas pois é uma força competitiva, defendem ainda que o sistema de premiação poderia ser criado, conforme mencionado acima.

CONCLUSÃO

Em contrapartida um ponto forte que a empresa tem sob a visão dos colaboradores é o clima organizacional da empresa para se trabalhar, entrega rápida e sendo avaliada como ótima e que não pretendem mudar de emprego.

Assim, entendendo o setor comercial sob o aspecto dos próprios colaboradores, pode-se visualizar um cenário onde estão os principais erros e acertos e assim trabalhar para melhorar ou mudar o que está ruim e manter o que é preciso.

PESQUISA II AVALIAÇÃO EM COMPARAÇÃO CONCORRENTE

METODOLOGIA DA PESQUISA.

Para realização da pesquisa quantitativa utilizou-se os clientes da empresa SEMPLUZ que estavam enquadrados na curva A do diagrama de Pareto. O universo

da pesquisa foi de 50 clientes que receberam a pesquisa por e-mail, obtendo 18 respostas.

A pesquisa foi aplicada através do Software profissional Qualtrics (www.qualtrics.com), software especialista em pesquisa online.

Foi utilizado a escala de Lickert com classificação: Péssimo, Ruim, Regular, Bom, Ótimo. Foi também estabelecido uma escala de correlação sendo: 1 e 2 Péssimo; 3 e 4 Ruim; 5 e 6 Regular; 7 e 8 Bom; 9 e 10 Ótimo.

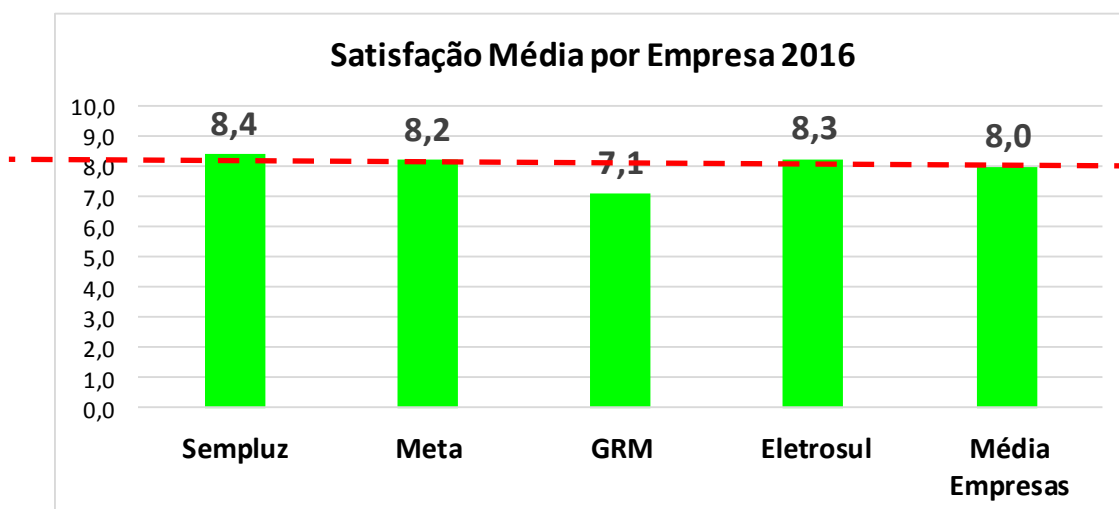
A tabulação da pesquisa foi realizada por média ponderada onde cada resposta tendo seu peso conforme escala de correlação descrita no parágrafo anterior.

RELATÓRIO E ANALISE DAS PESQUISAS.

As primeiras constatações da pesquisa quantitativa é de que o setor das empresas que distribuem materiais elétricos, está equilibrado entre as três principais empresas: Sempluz, Meta e Eletrosul. Apenas a GRM está sendo avaliado pelo cliente com nota 7,1 abaixo da média do setor 8,0, o que gera a oportunidade de captar clientes que estão trabalhando com esta empresa.

Sobre a empresa Sempluz tem seu índice de satisfação considerado bom pelo cliente com média geral da empresa em 8,4. Os itens de atendimento e pós vendas são considerados ótimos pelos clientes e o item preço demonstra uma oportunidade de melhoria que pode elevar o índice de satisfação do cliente pois é o item mais distante da média.

GRÁFICO 20 –SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.



Fonte: Dados de pesquisa (2016)

O serviço de atendimento da SEMPLUZ é considerado melhor do que das outras três empresas avaliadas, sendo avaliado como ótimo pelos clientes, o concorrente que mais se aproxima na qualidade do atendimento com apenas 4 pontos abaixo da SEMPLUZ mas também considerado como ótimo pelo cliente é a empresa Eletrosul.

GRÁFICO 21 – SATISFAÇÃO DOS CLIENTES SEMPLUZ POR TEMA.

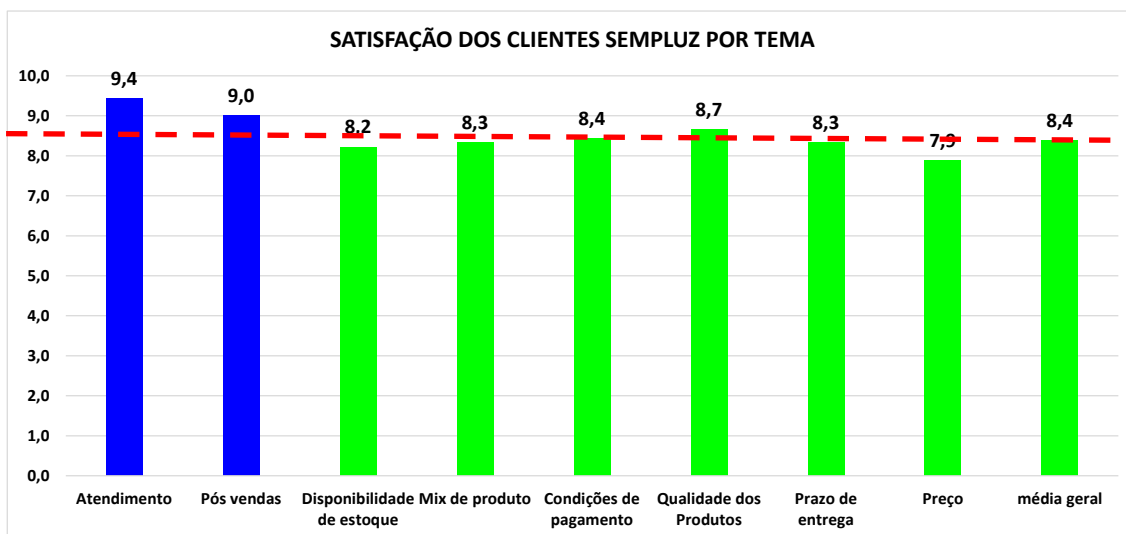
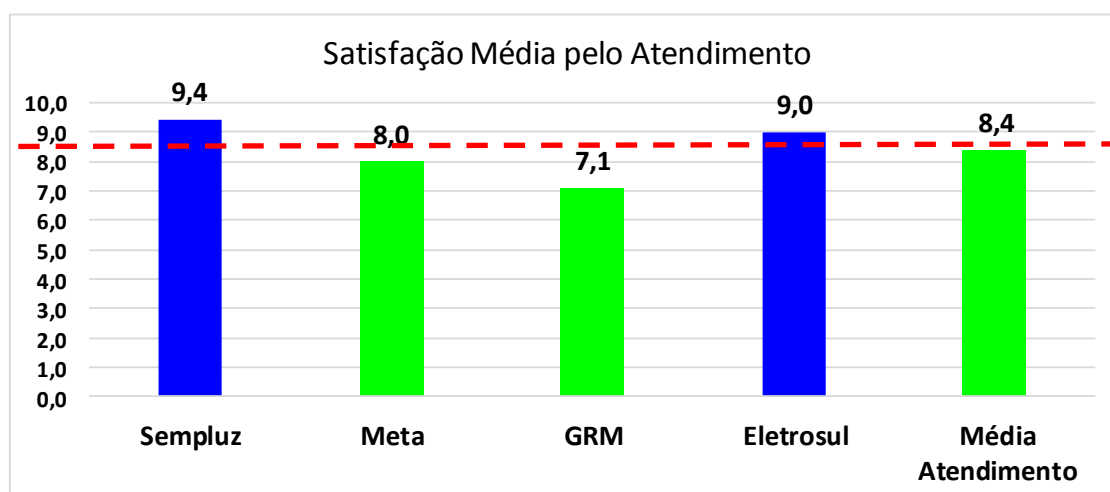
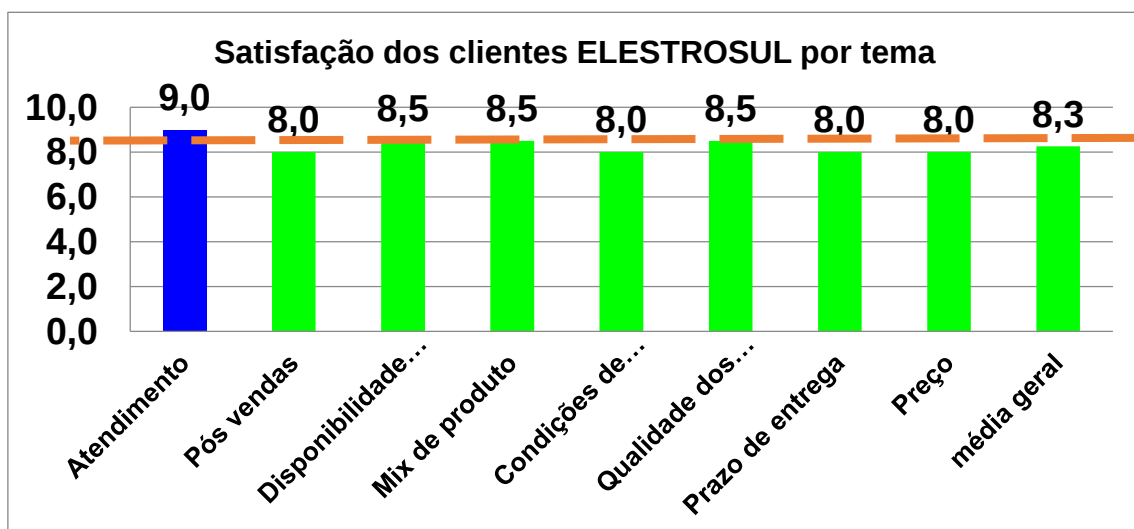
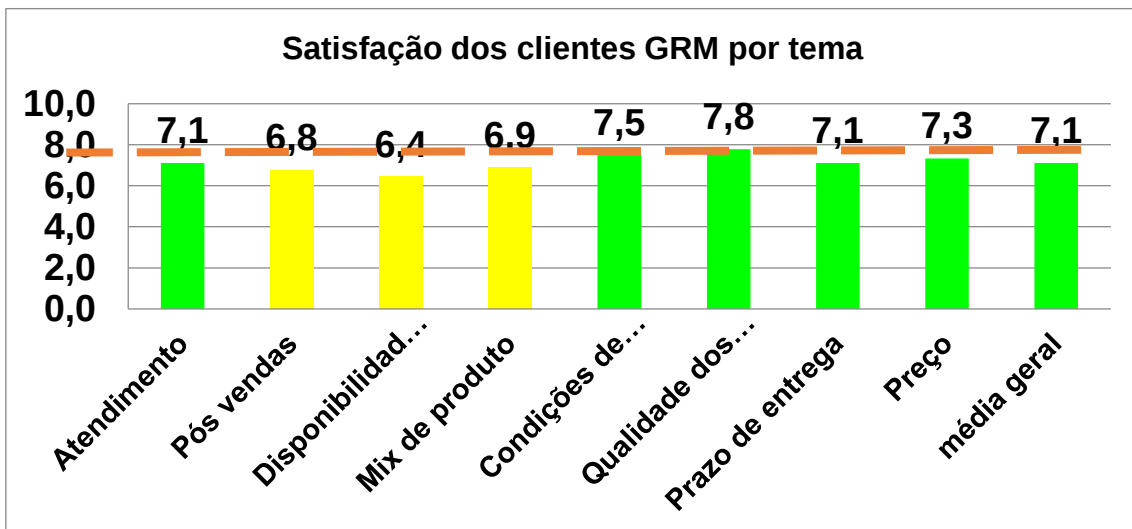
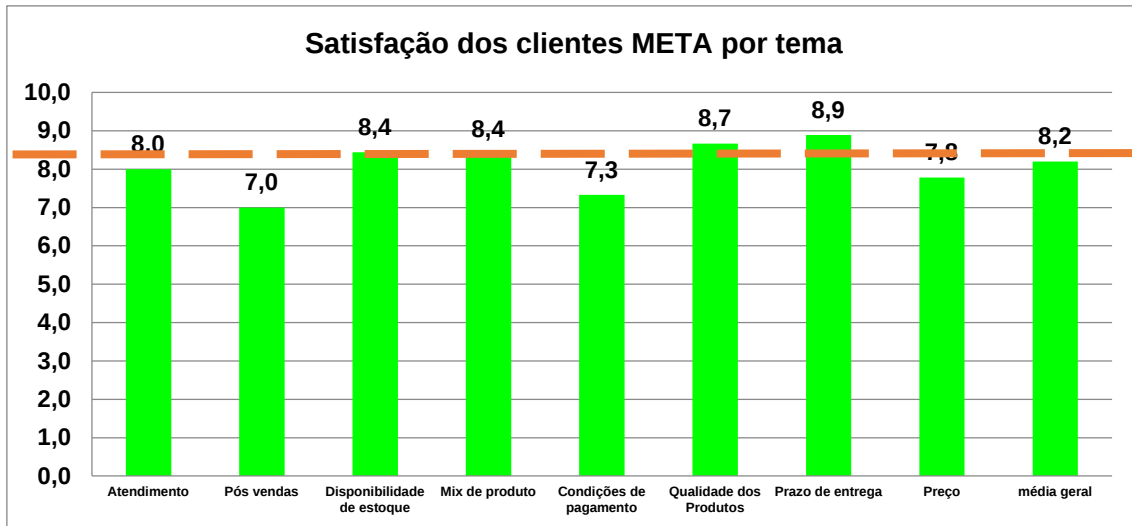
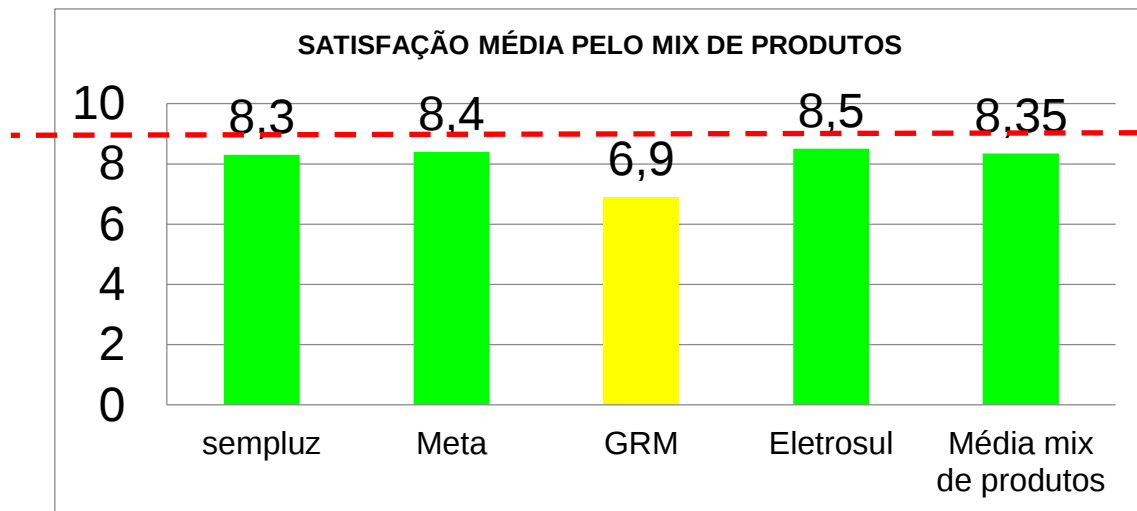
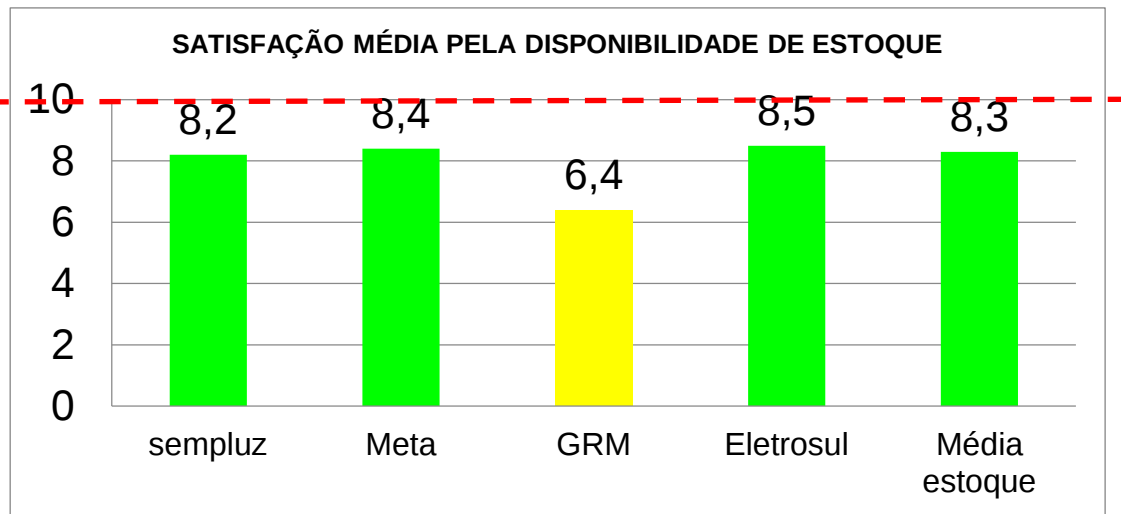


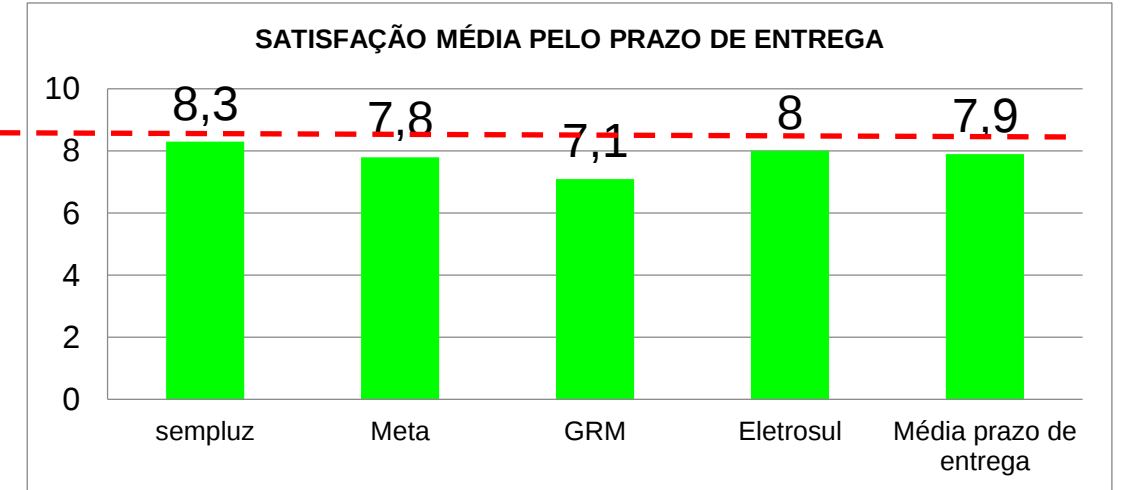
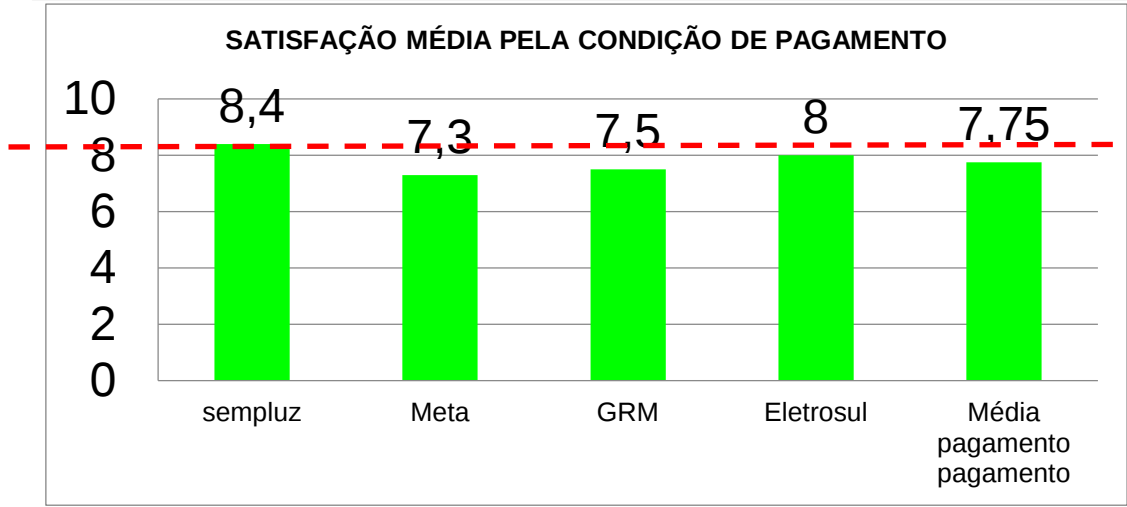
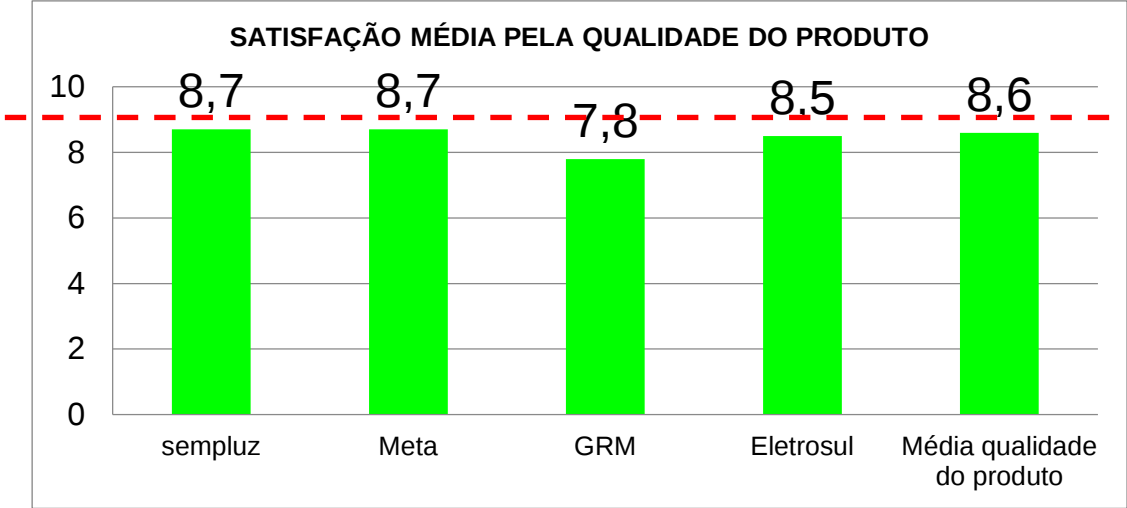
GRAFICO 22 – SATISFAÇÃO MÉDIA PELO ATENDIMENTO.

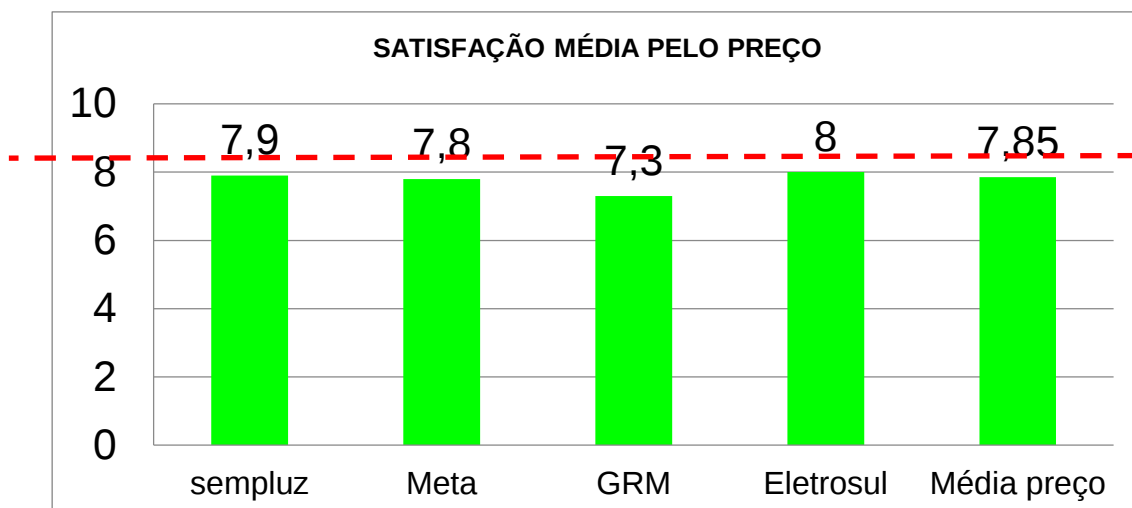




SATISFAÇÃO DOS CLIENTES – POR TEMA/ASSUNTO






FATURAMENTO POR VENDEDOR 2015

Vendedores	JAN	FEV	MAR	ABRIL	MAIO
Arno	R\$ 45.984,62	R\$ 55.403,92	R\$ 58.580,61	R\$ 57.870,30	R\$ 56.362,63
Cris	R\$ 245.718,39	R\$ 206.651,39	R\$ 240.098,16	R\$ 237.821,09	R\$ 291.293,02
Jose kieça	R\$ 50.720,31	R\$ 44.432,36	R\$ 47.512,55	R\$ 29.193,35	R\$ 36.867,59
Lucineia	R\$ 58.604,71	R\$ 58.424,67	R\$ 55.248,58	R\$ 47.865,22	R\$ 87.178,94
Neia	R\$ 74.522,51	R\$ 32.772,01	R\$ 54.260,37	R\$ 40.063,57	R\$ 60.219,01
Reginaldo	R\$ 50.474,54	R\$ 57.582,75	R\$ 73.739,52	R\$ 65.103,26	R\$ 97.192,39
Sempluz	R\$ 116.394,72	R\$ 114.793,43	R\$ 175.652,05	R\$ 144.279,28	R\$ 147.805,81
TOTAL	R\$ 642.419,80	R\$ 570.060,53	R\$ 705.091,84	R\$ 622.196,07	R\$ 776.919,39

Vendedores	JUN	JUL	AGOSTO	SET
Arno	R\$ 60.250,69	R\$ 62.496,99	R\$ 54.839,51	R\$ 58.648,56
Cris	R\$ 216.610,01	R\$ 356.272,85	R\$ 294.761,25	R\$ 312.025,62
Jose kieça	R\$ 50.933,58	R\$ 58.508,38	R\$ 28.813,15	R\$ 51.500,43
Lucineia	R\$ 78.874,52	R\$ 83.320,33	R\$ 83.419,18	R\$ 85.310,98
Neia	R\$ 68.715,55	R\$ 67.897,88	R\$ 83.099,48	R\$ 47.333,06
Reginaldo	R\$ 80.739,13	R\$ 119.959,77	R\$ 113.455,25	R\$ 120.628,36
Sempluz	R\$ 148.283,50	R\$ 109.735,22	R\$ 184.724,87	R\$ 174.543,50
TOTAL	R\$ 704.406,98	R\$ 858.191,42	R\$ 843.112,69	R\$ 849.990,51

Vendedores	OUT	NOV	DEZ	Total	Média de faturamento
Arno	R\$ 62.428,72	R\$ 63.704,66	R\$ 40.697,49	R\$ 677.268,70	R\$ 56.439,06
Cris	R\$ 362.243,34	R\$ 313.666,29	R\$ 262.307,30	R\$ 3.339.468,71	R\$ 278.289,06
Jose kieça	R\$ 45.942,93	R\$ 48.459,09	R\$ 23.406,19	R\$ 516.289,91	R\$ 43.024,16
Lucineia	R\$ 109.438,53	R\$ 135.144,01	R\$ 90.326,97	R\$ 973.156,64	R\$ 81.096,39
Neia	R\$ 105.115,18	R\$ 83.314,80	R\$ 38.779,52	R\$ 756.092,94	R\$ 63.007,75
Reginaldo	R\$ 109.524,51	R\$ 119.799,88	R\$ 100.118,28	R\$ 1.108.317,64	R\$ 92.359,80
Sempluz	R\$ 105.995,82	R\$ 125.749,86	R\$ 152.937,89	R\$ 1.700.895,95	R\$ 141.741,33
TOTAL	R\$ 900.689,03	R\$ 889.838,59	R\$ 708.573,64	R\$ 9.071.490,49	R\$ 755.957,54

Faturamento por vendedor 2016

Vendedores	JAN	FEV	MAR	ABRIL	MAIO
Marciano		R\$ -	R\$ 100.700,00	R\$ 84.710,00	R\$ 145.540,00
Néia	R\$ 83.988,35	R\$ 41.240,00	R\$ 34.993,00	R\$ 37.370,00	R\$ 28.253,00
Reginaldo	R\$ 64.568,88	R\$ 49.961,61	R\$ 77.683,22	R\$ 95.610,99	R\$ 62.541,90
Wilian	R\$ 6.857,90	R\$ 4.581,48	R\$ 6.675,05	R\$ 8.711,20	R\$ 21.315,45
Lucinéia	R\$ 138.984,89	R\$ 145.931,91	R\$ 197.910,83	R\$ 188.879,58	R\$ 209.478,08
Arno	R\$ 59.102,60	R\$ 117.334,11	R\$ 142.406,53	R\$ 136.315,18	R\$ 222.791,08
Cristina	R\$ 55.516,92	R\$ 84.182,50	R\$ 72.978,48	R\$ 83.984,09	R\$ 133.899,05
Gilmara		R\$ -	R\$ 1.713,45	R\$ 7.612,31	R\$ 13.125,89
José	R\$ 101.474,64	R\$ 89.723,46	R\$ 126.496,00	R\$ 77.430,53	R\$ 80.911,81
Sempluz 1	R\$ 151.474,64	R\$ 125.833,10	R\$ 113.304,95	R\$ 79.036,76	R\$ 87.833,66
Sempluz 2	R\$ 111.244,82	R\$ 34.727,90	R\$ 67.672,87	R\$ 68.268,12	R\$ 61.213,65
TOTAL	R\$ 773.213,64	R\$ 693.516,07	R\$ 942.534,38	R\$ 867.928,76	R\$ 1.066.903,57

Vendedores	JUN	JUL	AG	SET
Marciano	R\$ 134.700,00	R\$ 131.680,00	R\$ 147.800,00	R\$ 110.844,00
Néia	R\$ 32.548,00	R\$ 40.225,00	R\$ 55.707,00	R\$ 53.762,00
Reginaldo	R\$ 109.040,31	R\$ 71.226,14	R\$ 73.001,43	R\$ 64.232,06
Willian	R\$ 19.122,49	R\$ 11.552,62	R\$ 26.845,77	R\$ 32.477,61
Lucinéia	R\$ 193.803,08	R\$ 204.185,79	R\$ 203.391,24	R\$ 244.132,01
Arno	R\$ 208.545,34	R\$ 152.483,36	R\$ 179.201,03	R\$ 145.804,84
Cristina	R\$ 133.530,69	R\$ 152.348,31	R\$ 206.402,53	R\$ 123.091,67
Gilmara	R\$ 11.117,56	R\$ 5.091,30	R\$ 10.851,93	R\$ 20.979,90
José	R\$ 119.962,67	R\$ 82.335,01	R\$ 112.464,44	R\$ 144.964,68
Sempluz 1	R\$ 76.894,60	R\$ 252.881,26	R\$ 142.620,68	R\$ 107.528,41
Sempluz 2	R\$ 44.148,62	R\$ 67.213,94	R\$ 48.994,87	R\$ 43.525,67
TOTAL	R\$ 1.083.413,36	R\$ 1.171.222,73	R\$ 1.207.280,92	R\$ 1.091.342,85

Vendedores	Total	Média faturamento
Marciano	R\$ 855.974,00	R\$ 95.108,22
Néia	R\$ 408.086,35	R\$ 45.342,93
Reginaldo	R\$ 667.866,54	R\$ 166.966,64
Wilian	R\$ 138.139,57	R\$ 19.734,22
Lucinéia	R\$ 1.726.697,41	R\$ 191.855,27
Arno	R\$ 1.363.984,07	R\$ 151.553,79
Cristina	R\$ 1.045.934,24	R\$ 149.419,18
Gilmara	R\$ 70.492,34	R\$ 7.832,48
José	R\$ 935.763,24	R\$ 103.973,69
Sempluz 1	R\$ 1.137.408,06	R\$ 126.378,67
Sempluz 2	R\$ 547.010,46	R\$ 68.376,31
	R\$ -	R\$ -
TOTAL	R\$ 8.897.356,28	R\$ 988.595,14

Faturamento 2016 com média da margem e do ticket médio

Faturamento 2016 com média da margem e do ticket médio						
	JAN		FEV	MAR	ABRIL	
Faturamento	R\$ 773.215,64		R\$ 693.516,07	R\$ 942.534,38	R\$ 867.928,56	
Meta de vendas	R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	
Clientes atendidos	-		-	-	422	
Nº de pedidos	-		-	-	806	
Margem	-		-	-	36,62%	
Ticket médio	-		-	-	R\$ 1.599,53	
	MAIO		JUN	JUL	AG	SET
Faturamento	R\$ 1.069.898,23		R\$ 1.083.361,10	R\$ 1.171.213,47	R\$ 1.207.281,33	R\$ 1.102.297,15
Meta de vendas	R\$ -		R\$ -	R\$ 1.109.700,00	R\$ 1.191.200,00	R\$ 1.197.200,00
Clientes atendidos	450		500	452	492	464
Nº de pedidos	929		993	935	1029	903
Margem	37,00%		36,63%	38,04%	38,94%	36,44%
Ticket médio	R\$ 1.425,43		R\$ 1.441,28	R\$ 1.611,61	R\$ 1.673,69	R\$ 1.653,44

ANEXOS DO TREINAMENTO





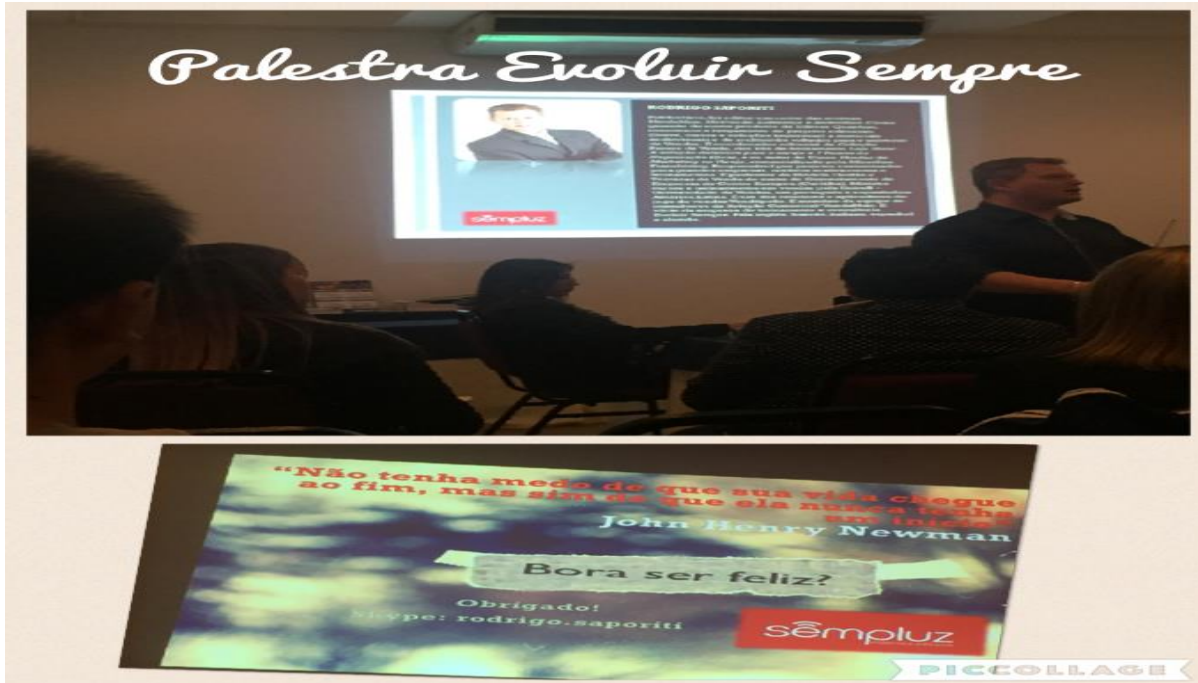


IMAGEM 13- DECLARAÇÃO PROPRIETÁRIO



Declaro para os devidos fins que, o Projeto integrador desenvolvido pelos alunos Cristina Isabel Ferreira, Isabelle Mendonça, Lucas Alves e Márcia Domingues, da Faculdade Esic Business & Marketing School, cuja implantação ocorreu na empresa J V Barbosa Silva - Eireli - ME, da qual sou proprietário, tendo início a partir de julho do ano vigente, em que a primeira avaliação realizada, superou todas as expectativas iniciais, nos deixando imensamente satisfeitos e com enorme perspectiva para os resultados do próximo ano, quando teremos os doze meses para trabalhá-lo.

Parabenizo Cristina Isabel Ferreira, Isabelle Mendonça, Lucas Alves e Márcia Domingues pelo trabalho desenvolvido e parabenizo também a instituição pela qualidade do ensino fornecido a seus alunos.

07.951.359/0001-93
J V BARBOSA SILVA - EIRELI-ME

Rod. Gumercindo Boza, 13730
Samambaia - CEP 83535-000
CAMPO MAGRO - PARANÁ

Curitiba, 18 de novembro de 2016



João Valmir Barbosa Silva

Rod. Gumercindo Boza, 13730 Samambaia - Campo Magro - PR
(41) 3093-6820/(41) 3166-6800

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BLOCK, Peter. **Consultoria Infalível: Um Guia Prático, Inspirador e Estratégico**. 3ª Ed. São Paulo: M. Books, 2012.
- BOOG, Gustavo e Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- CAVAQNOLI, Iranii. **Gestão e Inovação**. Disponível em: <http://gestaoeinovacao.com/o-que-e-um-modelo-de-negocio>. Acesso em 23 de outubro de 2016.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel de Recursos Humanos**. Rio Janeiro: Campus, 2014.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. São Paulo: Atlas, 1997.
- COSTA, A.; GUIDOLIN, S.; NUNES, B. **Conectando Indústria e Consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/BNDES_Setorial/200909_01.html>. Acesso em 16 setembro de 2016.
- DAVIS, K.; Newstrom, J.W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Brasil: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, J.C.T. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em modelo de negócio**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

Project Management Institute – PMI, 2000. Disponível em: <http://www.jcoltro.com.br/project2000/pmbok.pdf>. Acesso em: 23 de outubro de 2016.

ROBBINS, Steplen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Denilton José da. **Como aumentar suas vendas fazendo gestão: indicadores de performance em vendas**. Curitiba: Editora Intellimax, 2012.

TAKASHINA, Newton Tadashi; FLORES, Mário C.X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2005.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
Liberação do Projeto à Banca

Autorizo o encaminhamento do Trabalho abaixo, à Banca Examinadora:

Trabalho de Conclusão de Curso I ☐

Trabalho de Conclusão de Curso II ☒

Título do Trabalho:

Gestão do fluxo de vendas - Estudo de caso Sempplus

Alunos:

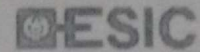
- (1) Christina Isobel Ferreira
- (2) Paulo dos Santos
- (3) Isobelle Mendonça
- (4) Marcia Oliveira Domingues

Curitiba, 21 de novembro 202016

Professor(a) da disciplina: _____

Assinatura: Eli Vadori

PROJETO INTEGRADOR
TERMO DE RESPONSABILIDADE DE PLÁGIO



BUSINESS & MARKETING SCHOOL

Anexo 13

Nós, alunos do curso de Tecnologia em Gestão Comercial, abaixo relacionados, da ESIC - Business & Marketing School, mantida pela Associação Dehoniana Brasil Meridional – ADBM, doravante denominada INSTITUIÇÃO, declaramos para os devidos fins e a quem possa interessar, que o Projeto Integrador II, por nós elaborado, cujo tema é Gestão da força de vendas-Estudo de caso Sempluz, atende as Normas Técnicas e Científicas exigidas na elaboração de textos e ao Regulamento para Elaboração de Trabalhos da INSTITUIÇÃO. As citações e paráfrases dos autores estão indicadas e apresentam a origem da ideia do autor com as respectivas obras e anos de publicação. Caso não apresentem estas indicações, ou seja, caracterize crime de plágio, estamos cientes das implicações legais decorrentes deste documento.

O Código Penal em vigor, no título que trata dos crimes contra a propriedade intelectual, dispõe sobre o crime de violação de direito autoral – artigo 184 – que traz o seguinte teor: Violar direito autoral: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa. Seus parágrafos 1º e 2º consignam, respectivamente:

§ 1º Se a violação consistir em reprodução total ou parcial, por qualquer meio, com o intuito de lucro, de obra intelectual, no todo ou em parte, sem autorização expressa do autor ou de quem o represente, (...): Pena – expressa do autor ou de quem o represente, (...): Pena – reclusão de 1 (um) a 4 (quatro) anos, e multa, (...).

§ 2º Na mesma pena do § anterior incorre quem vende, expõe a venda, aluga, introduz no País, adquire, oculta, empresta, troca ou tem em depósito, com o intuito de lucro original ou cópia de obra intelectual, (...), produzidos ou reproduzidos com violação de direito autoral.

(Lei nº 9.610, de 19.02.98, que altera, atualiza e consolida a Legislação sobre Direitos Autorais, publicada no D.O.U. de 20.02.98, Seção I, pag. 3).

Declaramos ainda, nossa inteira responsabilidade sobre o texto apresentado no referido Projeto Integrador.

Curitiba. 21 de Novembro de 2016.

Nome do aluno (a)	Matrícula	Assinatura
Cristina Ferreira	19829-2014	
Lucas Alves	19863-2015	
Isabelle Mendonça	19908-2015	
Marcia de Oliveira Domingues	19907-2015	

Nós, alunos do curso de Tecnologia em Gestão Comercial, abaixo relacionados, da ESIC - Business Marketing School, mantida pela Associação Dehoniana Brasil Meridional - ADBM, doravante denominada **INSTITUIÇÃO**, autorizamos a **INSTITUIÇÃO** a disponibilizar nosso Projeto Integrador na internet e/ou site da biblioteca para consulta à comunidade em geral, não cobrando nenhum valor monetário, desde que respeitado a Lei de Direito Autoral.

Título do Trabalho: Gestão da força de vendas-Estudo de caso Sempluz

Assumimos inteira responsabilidade pela autoria, bem como pelas demais informações contidas neste trabalho de pesquisa.

Por ser verdade, firmamos a presente Autorização.

Curitiba, 21 de Novembro 2016.

Nome do aluno (a)	Matrícula	Assinatura
Cristina Ferreira	19829-2014	Cristina Ferreira
Lucas Alves	19963-2015	Lucas Alves
Isabelle Mendonça	19909-2015	Isabelle Mendonça
Marcia de Oliveira Domingues	19907-2015	Marcia de Oliveira Domingues